

INSTITUTO DE ALTOS ESTUDOS MILITARES

CURSO DE ESTADO-MAIOR

2003 / 2005



TRABALHO INDIVIDUAL DE LONGA DURAÇÃO

A CARREIRA DO OFICIAL DO QUADRO PERMANENTE DO EXÉRCITO

Contributos para uma redefinição

Implicações face ao enquadramento legal

EDUARDO MANUEL VIEIRA POMBO

MAJ INF

Presidente do Júri: Major-General Aníbal José Rocha Ferreira da Silva

Arguente Principal: Tenente-Coronel Lúcio Agostinho Barreiro dos Santos

Arguente: Major-General José Manuel Freire Nogueira

Arguente: Major Nuno Manuel Mendes Farinha

**ESTE TRABALHO É PROPRIEDADE DO INSTITUTO DE ALTOS ESTUDOS
MILITARES**

*ESTE TRABALHO FOI ELABORADO COM UMA FINALIDADE
ESSENCIALMENTE ESCOLAR, DURANTE A FREQUÊNCIA DE UM CURSO
NO INSTITUTO DE ALTOS ESTUDOS MILITARES, CUMULATIVAMENTE
COM A ACTIVIDADE ESCOLAR NORMAL. AS OPINIÕES DO AUTOR,
EXPRESSAS COM TOTAL LIBERDADE ACADÉMICA, REPORTANDO-SE
AO PERÍODO EM QUE FORAM ESCRITAS, PODEM NÃO REPRESENTAR
DOCTRINA SUSTENTADA PELO INSTITUTO DE ALTOS ESTUDOS
MILITARES.*

**PROFESSOR ORIENTADOR:
PAULO JORGE VARELA CURRO
MAJ INF**



RESUMO

Com a realização deste trabalho pretendemos contribuir para a redefinição da actual **carreira** dos **oficiais** do **Quadro Permanente (QP)** do **Exército**, por forma a lhes proporcionar uma oportunidade razoável e justa de sucesso profissional e simultaneamente, satisfazer as necessidades do Exército com um corpo de oficiais equilibrado nos postos e em competência.

Para se atingir esse objectivo consideramos ser necessário minimizar o número de ingressos no QP e assegurar que o Exército disponha dos melhores profissionais nos postos mais elevados, com idades adequadas, mantendo contudo, a motivação, coesão e o espírito de corpo dos oficiais.

A investigação baseou-se na pesquisa bibliográfica e documental sobre o tema, na interpretação e análise da legislação de suporte e na realização de entrevistas a entidades, directa ou indirectamente envolvidas, na área do estudo e planeamento das carreiras militares. Tentando criar um referencial de comparação, procurou-se saber como se desenvolve a carreira dos oficiais do QP dos Exércitos do Brasil, Espanha e Estados Unidos.

O modelo de carreira proposto, foi caracterizado nos aspectos de posto máximo, modalidades de promoção, tempos mínimos de permanência nos postos, exercício de determinadas funções ou cargos e transição para a situação de reserva. Propusemos também alterações à escala indiciária do sistema retributivo e a diversos aspectos relativos ao sistema de avaliação dos militares, de modo, a adequá-los ao modelo de carreira. Terminámos com a indicação das implicações face ao enquadramento legal.



ABSTRACT

With the accomplishment of this paper it is intended to redefine the current career of officers from the Permanent Board (PB) of the Army, to provide all officers with a reasonable opportunity for success and to fulfill Army requirements with an officer's corps balanced with the right grades and skills.

To reach this objective we consider being necessary to minimize the number of admissions in the PB and to assure that the Army makes use of the best professionals in the higher ranks with adjusted ages, keeping however, the motivation, cohesion and the “esprit d'corps” of the officers.

The paper was based on documentary and bibliographical research on the subject, interpretation and analysis of the legal support and on the accomplishment of interviews with entities, involved in the area of military careers. Trying to create a referential of comparison, we analyzed the development of the officer's career in the Armies of Brazil, Spain and United States.

The career model was characterized in the aspects of maximum rank, promotion process, time in grade and time in service, career patterns and life cycle development model, and transition to the reserve situation. We also considered alterations in the remuneration system and in some aspects of the evaluation system, to adjust them to the career model. We finished with the indication of implications in the legal frame.



Dedicado:

*Ao meu Pai, que acompanhou de perto a minha
carreira militar;*

*À Sandra e ao Bruno, “vítimas” das exigências
de uma carreira militar;*

*Ao Exército, pela carreira militar, na qual
realizo a minha vocação profissional.*



AGRADECIMENTOS

Na elaboração deste trabalho fui auxiliado por opiniões, esclarecimentos e conselhos de pessoas a quem quero agradecer.

Ao meu orientador, Major Paulo Curro, agradeço profundamente a disponibilidade permanente, o rigor na correcção, a amizade, as sugestões e o apoio, ao longo de todos estes meses.

Estou imensamente grato ao Major-general Fernando Pereira dos Santos Aguda, Subdirector-Geral da DGPRM do Ministério da Defesa Nacional e ao Tenente-coronel Simões de Melo, pelas suas sugestões e contributos na revisão do trabalho e fundamentalmente, pela confiança, incentivo e ânimo que me transmitiram com as suas opiniões.

À Divisão de Pessoal do EME, em especial ao Tenente-coronel José Rocha da Repartição de Estudos e Majores, João Almeida, Pedro Salgado e Paulo Gordo da Repartição de Planeamento, os meus agradecimentos pela forma ímpar como disponibilizaram alguns dados e pelos esclarecimentos prestados.

O meu muito obrigado ao Coronel Tirocinado Francisco António Correia e ao Coronel João António Andrade da Silva, Director do CPAE, pelas entrevistas concedidas, pelas sugestões, esclarecimentos e documentos pessoais disponibilizados.

Igual gratidão devo à DAMP, especialmente aos camaradas Major António Marracho e Major Luís Santos pelo apoio e disponibilidade de que sempre deram provas.

À Professora Adelaide Carreira, Doutora Eugénia Captivo e Professor Dinis Pestana da Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa, agradeço a colaboração e elucidação na área da estatística e investigação operacional.

O meu agradecimento a todos os camaradas do Curso de Estado-Maior 2003/05 que, com as suas sugestões e opiniões, contribuíram para tornar este trabalho mais real e objectivo. Destacava os camaradas de países amigos Tenente-coronel DEU Uwe Kraft, Major ESP Grandal García e Capitão EUA John Boyarski, que facultaram inúmera bibliografia, esclarecimentos e informação referente à carreira dos oficiais do quadro permanente dos respectivos Exércitos.

Às funcionárias da biblioteca do IAEM, o meu obrigado pelo apoio prestado e pela simpatia de que sempre deram provas, tornando mais fácil a pesquisa bibliográfica.

A compreensão e o apoio dos meus familiares e amigos mais próximos, justificam o meu muito obrigado pelo que de motivação e calor humano deles recebi.

**LISTA DE ABREVIATURAS**

AF	Área Funcional
AM	Academia Militar
BGECM	Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar
CAP	Capitão
CASE	Conselhos das Armas e Serviços do Exército
CCEM	Conselho de Chefes de Estado-Maior
CEM	Curso de Estado-Maior
CEME	Chefe do Estado Maior do Exército
COR	Coronel
CPAE	Centro de Psicologia Aplicada do Exército
CPC	Curso de Promoção a Capitão
CPOS	Curso de Promoção a Oficial Superior
CSCD	Curso Superior de Comando e Direcção
CSDN	Conselho Superior de Defesa Nacional
DAMP	Direcção de Administração e Mobilização de Pessoal
DEU¹	Alemanha
DGPRM	Direcção Geral de Pessoal e Recrutamento Militar
DP	Divisão de Pessoal
EME	Estado Maior do Exército
EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
ESP¹	Espanha
EUA	Estados Unidos da América
FA	Forças Armadas
FAI	Ficha de Avaliação Individual
FAMME	Ficha de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército
FB	Ficha Biográfica
GMP	Guarnição Militar de Preferência
IAEM	Instituto de Altos Estudos Militares
ISCAL	Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa
MAJ	Major
MDN	Ministro da Defesa Nacional
NATO	Organização do Tratado do Atlântico Norte
QP	Quadro(s) Permanente(s)
RAMME	Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército
RC	Regime de Contrato
RH	Recursos Humanos
RV	Regime de Voluntariado
SAMME	Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército
TCOR	Tenente-coronel
TILD	Trabalho Individual de Longa Duração
TMP	Tempo mínimo de permanência (no posto)
TSE	Tempo de Serviço Efectivo
U/E/O	Unidade(s)/Estabelecimento(s)/Órgão(s)

¹ International Standardization Organizations – new 3 letter code.



ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
I. REVISÃO DE LITERATURA.....	8
I.1. ENQUADRAMENTO LEGAL	8
I.2. REFERÊNCIAS A TRABALHOS ANTERIORES NA ÁREA DA INVESTIGAÇÃO	11
I.3. ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL	12
I.3.1. <i>Conceito de Carreira</i>	12
I.3.2. <i>Movimentos de Carreira</i>	13
I.3.3. <i>Descrição, Análise e Avaliação de Funções</i>	14
II. DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA	17
II.1. O NÚMERO DE LUGARES FIXADOS NOS QUADROS ESPECIAIS	17
II.2. ALIMENTAÇÃO DO QP DE OFICIAIS	18
II.3. MECANISMOS REGULADORES	21
II.3.1. <i>Topo de Carreira</i>	21
II.3.2. <i>Modalidades de promoção</i>	23
II.3.3. <i>Tempos mínimos de permanência nos postos</i>	26
II.3.4. <i>Exercício de determinadas funções ou cargos</i>	28
II.3.5. <i>Transição para a situação de Reserva</i>	32
II.4. ESCALA INDICIÁRIA DO SISTEMA RETRIBUTIVO	36
II.5. A AVALIAÇÃO DOS MILITARES	40
III. CONCLUSÕES E PROPOSTAS	44
III.1. CONCLUSÕES	44
III.2. MODELO PROPOSTO	46
III.3. IMPLICAÇÕES FACE AO ENQUADRAMENTO LEGAL.....	48
BIBLIOGRAFIA	
APÊNDICES	
ANEXOS	



ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 – QUADRO DE PESSOAL DO EXÉRCITO	18
FIGURA 2 – RESUMO DO QUADRO APRESENTADO NO APÊNDICE D.....	19
FIGURA 3 – GRÁFICO DAS SAÍDAS VERIFICADAS (EM %) E CURVA DE TENDÊNCIA	20
FIGURA 4 – NÚMERO DE INGRESSOS NECESSÁRIOS EM FUNÇÃO DOS TMP (EM ANOS)	20
FIGURA 5 – CRITÉRIOS E INDICADORES UTILIZADOS NA PROPOSTA DOS TMP	27
FIGURA 6 – ÁREAS FUNCIONAIS	29
FIGURA 7 – CARGOS NA AM PARA CAPITÃO COM INDICAÇÃO DA ÁREA FUNCIONAL.....	30
FIGURA 8 – OFICIAIS COM CONDIÇÕES DE PROMOÇÃO A CORONEL	34
FIGURA 9 – SITUAÇÃO EM 1 DE JANEIRO DE 2005 DOS CURSOS COM CONDIÇÕES DE PROMOÇÃO A CORONEL	35
FIGURA 10 – CURVA SALARIAL COM NÍVEIS RETRIBUTIVOS	37
FIGURA 11 – CLASSES DE CARGOS E RESPECTIVOS NÍVEIS SALARIAIS	37
FIGURA 12 – ESCALA INDICIÁRIA DOS MILITARES DO QP DO EXÉRCITO	38
FIGURA 13 – PROPOSTA DE ESCALA INDICIÁRIA	39
FIGURA 14 – CARGOS NA AM PARA CAPITÃO COM INDICAÇÃO DA AF	41
FIGURA 15 – CORRESPONDÊNCIA DOS VALORES ATRIBUÍDOS PELOS CASE.....	43



ÍNDICE DE APÊNDICES

APÊNDICE A – INGRESSOS NOS QP DE 1982 A 1992

APÊNDICE B – OUAURO DE PESSOAL DO EXÉRCITO POR INGRESSOS

APÊNDICE C – MAPA CONCEPTUAL DO TRABALHO

APÊNDICE D – PERCENTAGEM DE OFICIAIS NO ACTIVO, POR CURSOS DA AM, EM FUNÇÃO
DO TSE APÓS INGRESSO NOS QP

APÊNDICE E - CARREIRA DOS OFICIAIS DO QP DO EXÉRCITO ESPANHOL

APÊNDICE F - CARREIRA DOS OFICIAIS DO QP DO EXÉRCITO DOS EUA

APÊNDICE G – AVALIAÇÃO DAS FUNÇÕES DA AM DESEMPENHADAS POR CAPITÃES

APÊNDICE H – MODALIDADES DE ACÇÃO

APÊNDICE I – CARACTERIZAÇÃO DA ACTUAL CARREIRA MILITAR

APÊNDICE J – MÉDIA DE IDADE NA ENTRADA PARA O QP



ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A – QUANTITATIVO DE OFICIAIS ORIUNDOS DA AM QUE TRANSITAM PARA A
SITUAÇÃO DE RESERVA ATÉ 2013 POR ATINGIREM O LIMITE DE IDADE

ANEXO B - PROJECCÃO DE QUADROS ESPECIAIS COM BASE NOS QUADROS ORGÂNICOS DE
PESSOAL

ANEXO C – FUNÇÕES MILITARES

ANEXO D – INGRESSOS NO QP ENTRE 1995 E 2003

ANEXO E – ESCALAS INDICIÁRIAS DE CARREIRAS



INTRODUÇÃO

Segundo Caetano e Vala (2002, 359), «*no actual paradigma da gestão, considera-se que os principais factores competitivos das empresas não são os recursos financeiros, tecnológicos ou logísticos, mas sim as pessoas que as compõem, porque se pressupõe que, quanto mais motivados e empenhados estiverem os colaboradores nas suas actividades, maior será o índice de produtividade que a organização consegue alcançar*».

Este facto é particularmente importante na instituição militar, que depende sobretudo do valor da sua “massa humana”, ainda mais porque os recursos financeiros, tecnológicos e logísticos são escassos. A motivação e o empenho de um militar, embora dependa em grande parte da sua *vocação* e do cargo que ocupa, passa também pela perspectiva de carreira que se lhe apresenta face às suas previsões iniciais e do que lhe foi “prometido”. Na nota introdutória da brochura de concurso à Academia Militar (AM) de 2001, é referido «... *servir o Exército como Oficial do Quadro Permanente é uma opção possível. A sua concretização passa pelo ingresso na AM, onde terás um curso superior ao teu alcance e uma perspectiva de carreira*».

Contudo, a perspectiva de carreira de cada oficial, passa essencialmente pela dedicação, empenho e sentido do dever demonstrados, bem como, do *potencial* revelado e quantificado nas *avaliações* a que é sujeito.

Segundo Santos (2004, 2), os três segmentos seguintes definem com alguma precisão os rácios de “*softmind*” em cada empresa:

Segmento X – 5 a 10 % das pessoas geram 60 a 65% do valor criado pela empresa;

Segmento Y – 20 a 25 % das pessoas geram 25 a 30% do valor criado pela empresa;

Segmento Z – 65 a 75 % das pessoas geram 5 a 15% do valor criado pela empresa;

Face a esta constatação, «*as organizações têm forçosamente de focar a atenção e determinar o valor do “saber gerado” e confrontar esse valor com o investimento em pessoas que são quem o gera*».

Para Caetano e Vala (2002, 423), as oportunidades e o reconhecimento pelo desempenho devem ir para aqueles que conseguem “*criar o trabalho*” e não para aqueles que se limitam a executar um conjunto de tarefas definidas pelo seu lugar na hierarquia.

Assim, deverá também fazer o Exército: *determinar* as necessidades em pessoal, *recrutar* nas quantidades certas, *identificar* os elementos (*segmentos X e Y*) que conseguem “criar o trabalho”, e a estes proporcionar-lhes uma carreira de sucesso pela promoção até aos postos mais elevados, por forma a que se sintam mais empreendedores e motivados.



DEFINIÇÃO DO OBJECTIVO DA INVESTIGAÇÃO

Com o tema “*A carreira do oficial do Quadro Permanente do Exército. Contributos para uma redefinição. Implicações face ao enquadramento legal*”, pretendemos efectuar uma investigação que possibilite redefinir a actual carreira dos oficiais dos Quadros Permanentes (QP) do Exército, por forma a lhes proporcionar uma oportunidade razoável e justa de sucesso profissional e satisfazer as necessidades do Exército com um corpo de oficiais equilibrado nos postos e em competência, com o objectivo de elevar a eficácia e profissionalismo do corpo de oficiais do Exército.

Assim, redefinimos o objectivo do nosso estudo, da seguinte forma:

- Prover, na quantidade certa, um número de oficiais com competências e aptidões adequadas para satisfazer as actuais e as futuras necessidades do Exército;
- Desenvolver as capacidades profissionais dos oficiais através de formação adequada e ocupação sequencial e progressiva de cargos;
- Identificar o potencial de cada oficial com a finalidade de assegurar que o Exército disponha dos melhores profissionais nos postos mais elevados, com aptidões e idades *adequadas*², contribuindo assim para a eficácia das FA;
- Manter o espírito de corpo e coesão no seio da organização.

JUSTIFICAÇÃO DA ESCOLHA

O tema do presente TILD foi determinado pela Direcção do IAEM, porventura pelo facto do Exército, no momento actual, se deparar com um elevado número de oficiais superiores, levando a que, por exemplo, entre oficiais do curso da AM de 1988 (ano de ingresso nos QP), exista uma diferença de dois anos na promoção a tenente-coronel, e que, em 31 de Dezembro de 2003 apenas tenham sido promovidos a coronel 7% de um curso que, há mais de um ano, dispõe de todas as condições de promoção.

Considerando o quantitativo de oficiais, 345, oriundos da AM que transitam para a situação de reserva entre 2003 e 2013, por atingirem o limite de idade (*ver ANEXO A*), e 121 promoções³ a major-general em igual período, verifica-se, que no mesmo espaço temporal de onze anos (entre 1982 e 1992)⁴, o número de oficiais ingressados nos QP foi

² Consideramos “idades adequadas” um desenvolvimento de carreira sensivelmente idêntico, em termos de idade, com o adoptado por exércitos de referência, nomeadamente o dos Estados Unidos, Brasil e Espanha.

³ Anualmente são promovidos a major-general, em média, 11 coronéis.

⁴ Oficiais que entram sucessivamente nas lista de promoção de 2003 a 2013.



de 982 (ver APÊNDICE A). Conclui-se por conseguinte, que, entre 2003 a 2013, vão existir cerca de 500 oficiais nos postos de tenente-coronel, major e capitão, que não serão promovidos por falta de vacatura.

Não pretendemos com este estudo propor medidas pontuais e sectoriais para resolver o problema levantado, mas sim, encontrar e propor soluções de fundo que evitem que esta situação se torne a repetir e que se adoptem medidas semelhantes à Lei n.º 15/92 de 5 de Agosto⁵, ou ao recente projecto de decreto-lei do Ministério da Defesa que prevê «*os capitães e primeiros-sargentos que tenham acumulado 14 anos naquele posto serão automaticamente promovidos*»⁶, que em nada favorecem a instituição militar.

DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O tema é delimitado a partir dos seguintes aspectos:

- Oficiais do QP do Exército oriundos da AM⁷;
- Efectivos e alimentação do QP de oficiais;
- Mecanismos reguladores da carreira;
- Sistema de avaliação do mérito dos militares do QP;
- Escala indiciária do sistema retributivo;
- Implicações face ao EMFAR e ao RAMME.

METODOLOGIA

A investigação baseou-se numa pesquisa bibliográfica e documental específica sobre o tema, particularmente em trabalhos elaborados no âmbito dos cursos ministrados no Instituto de Altos Estudos Militares – Curso Superior de Comando e Direcção (CSCD) e Curso de Estado-Maior (CEM) – quer por oficiais nacionais quer por oficiais de países amigos. Tomámos também em consideração, literatura de referência sobre planeamento de recursos humanos e gestão de carreiras, de autores nacionais e estrangeiros consagrados na matéria, bem como, o estudo, interpretação e análise da legislação existente nesta área. As entrevistas com entidades envolvidas, directa ou indirectamente, com a área das carreiras militares, foram também, bastante frutíferas para o trabalho.

⁵ Adopta medidas visando a racionalização dos efectivos militares. É vulgarmente designada por Lei dos Coronéis.

⁶ <http://jornal.publico.pt/2004/08/30/Nacional/P02.html>.

⁷ Os oficiais oriundos da AM (exceptuando o curso de saúde militar), representam **95,35% e 84,34%** do Quadro de Pessoal do Exército, respectivamente, em coronéis e em oficiais superiores (ver APÊNDICE B).



Outro aspecto fundamental no trabalho e ao qual demos grande importância, foi a análise estatística dos dados, a escolha das amostras e as conclusões retiradas, tendo para tal, obtido a colaboração de professores da Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa.

Procurámos responder à seguinte *Questão Central*: *Qual o modelo de carreira para os oficiais do QP do Exército que permite minimizar o número de ingressos no QP, assegurar que o Exército disponha dos melhores profissionais nos postos mais elevados com idades adequadas e manter a motivação e o espírito de corpo dos oficiais?*

A partir da questão central enunciámos as seguintes *Questões Derivadas*:

- *Questão Derivada 1*: Será que o Quadro de Pessoal do Exército materializa as necessidades actuais do Exército?
- *Questão Derivada 2*: Será que a alimentação do QP de oficiais está a ser adequada face ao Quadro de Pessoal em vigor?
- *Questão Derivada 3*: Será que os mecanismos reguladores da carreira permitem minimizar o número de ingressos no QP, dispor dos melhores oficiais nos postos mais elevados com idades adequadas e ter um corpo de oficiais altamente motivado e coeso de modo a não por em causa a estabilidade, harmonia e coesão dentro da instituição?
- *Questão Derivada 4*: Será que a escala indiciária do sistema retributivo concorre para a motivação dos oficiais e actua como mecanismo regulador da carreira?
- *Questão Derivada 5*: Em que medida é que o actual RAMME contribui para que o Exército disponha dos melhores profissionais nos postos mais elevados?

Para responder a estas questões levantámos as seguintes *Hipóteses* orientadoras:

- *Hipótese 1*: O Quadro de Pessoal do Exército tem em conta o sistema de forças e dispositivo e a descrição e análise de funções;
- *Hipótese 2*: A alimentação do QP de oficiais assegura o preenchimento dos lugares nos postos mais elevados;
- *Hipótese 3*: As modalidades de promoção colocam os melhores oficiais nos postos mais elevados, sem afectar a coesão e espírito de corpo;
- *Hipótese 4*: Os tempos mínimos de permanência nos postos permitem ter um corpo de oficiais altamente motivado e coeso, minimizar os ingressos no QP (de modo a reduzir os custos com o pessoal), adquirir formação e qualificações para o posto imediato de acordo com o grau de complexidade e nível de responsabilidade dos cargos a ocupar;



- *Hipótese 5:* O exercício de determinadas funções ou cargos constantes das condições especiais de promoção são suficientes e foram definidas após identificação das funções/cargos chave no Exército;
- *Hipótese 6:* A progressão na carreira e a passagem à reserva/reforma dá-se com idades semelhantes às seguidas por outros exércitos;
- *Hipótese 7:* A escala indiciária do sistema retributivo tem o número adequado de escalões que permita o desenvolvimento de carreiras horizontais quando tal se justifique, está de acordo com os conceitos teóricos e com as escalas indiciárias adoptadas por outras carreiras públicas nacionais, e, não afecta o sentimento de auto-estima dos oficiais;
- *Hipótese 8:* O RAMME contribui para ter os melhores oficiais nos postos mais elevados, e, permite seleccionar os mais aptos para o desempenho de cargos, exercício de funções e execução de tarefas de maior responsabilidade.

DEFINIÇÃO DE TERMOS

Neste trabalho de investigação serão utilizados um conjunto de termos e conceitos aos quais faremos referência ao longo do estudo, sendo conveniente defini-los nesta fase.

Cargos Militares (EMFAR, 2003, Art. 33.º) – lugares fixados na estrutura orgânica das Forças Armadas, a que correspondem as funções legalmente definidas.

Carreira Militar (EMFAR, 2003, Art. 27.º) – é o conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida por categorias, que se concretiza em *quadros especiais* e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si.

Categorias (EMFAR, 2003, Art. 128.º) – As categorias na carreira militar designam-se de *Oficiais, Sargentos e Praças*.

Desenvolvimento da Carreira (EMFAR, 2003, Art. 126.º) – traduz-se, em cada categoria, na promoção dos militares aos diferentes postos, de acordo com as respectivas condições gerais e especiais, tendo em conta as qualificações, a antiguidade e o mérito revelados no desempenho profissional e as necessidades estruturais das Forças Armadas. O desenvolvimento da carreira militar, em cada categoria, deve possibilitar uma permanência significativa e funcionalmente eficaz nos diferentes postos que a constituem.

Efectivos (EMFAR, 2003, Art. 42º) – o número de militares afectos às diferentes formas de prestação de serviço. As formas de prestação de serviço efectivo (EMFAR, 2003, Art. 3.º) são: nos quadros permanentes (QP), em regime de contrato (RC), em regime de voluntariado (RV) e decorrente de convocação ou mobilização.



Funções Militares (EMFAR, 2003, Art. 34.º) – as que implicam o exercício de competências legalmente estabelecidas para os militares. Classificam-se em: *Comando*, *Direcção* ou *chefia*, *Estado-maior* e *Execução*. No ANEXO C, encontram-se as definições destas funções.

Listas de Promoção (EMFAR, 2003, Art. 184.º) – relação anual ordenada por posto e quadro especial, de acordo com a modalidade de promoção estabelecida para acesso ao posto imediato, dos militares que até 31 de Dezembro de cada ano reúnam as condições de promoção. As listas de promoção anuais são homologadas pelo Chefe do Estado-Maior respectivo até 15 de Dezembro e publicadas até 31 de Dezembro do ano anterior a que respeitam.

Militares dos QP (EMFAR, 2003, Art. 108.º) – cidadãos que, tendo ingressado voluntariamente nas Forças Armadas, prestam serviço profissional firmado em vínculo definitivo, constituindo factor da afirmação e perenidade dos valores da instituição militar.

Quadros de Pessoal (EMFAR, 2003, Art. 163.º) – o número de efectivos permanentes na situação de activo, distribuídos por categorias e postos, afectos ao desempenho de cargos e exercício de funções. O quadro de pessoal de cada ramo desdobra-se em quadros especiais, sendo fixado por decreto-lei, sob proposta do CCEM.

Quadros Especiais (EMFAR, 2003, Art. 164.º) – o conjunto de lugares distribuídos por categorias e postos segundo a mesma formação de base ou afim. No Exército, os quadros especiais denominam-se, genericamente, por *Corpo de oficiais gerais, armas e serviços*.

Tempo de Serviço Efectivo, Contagem (EMFAR, 2003, Art. 46.º e 182.º) – conta-se como tempo de serviço efectivo (TSE) o tempo de serviço prestado nas FA ou em funções militares fora do seu âmbito. Todo o tempo de serviço é aumentado da percentagem de 25 %, para efeitos de passagem à reserva e à reforma. Conta-se como TSE a frequência de estabelecimentos militares de ensino superior.

Tempo de Serviço Militar, Contagem (EMFAR, 2003, Art. 45.º) – conta-se como tempo de serviço militar o *tempo de serviço efectivo*, acrescido das percentagens de aumento legalmente estabelecidas.

Tempo de Serviço, Contagem (EMFAR, 2003, Art. 44.º) – conta-se como tempo de serviço o *tempo de serviço militar*, acrescido do prestado no exercício de funções públicas.



ORGANIZAÇÃO E CONTEÚDO DO ESTUDO

O presente trabalho está organizado em quatro partes: introdução, dois capítulos e as conclusões e propostas (ver APÊNDICE C – Mapa conceptual do trabalho).

Na introdução foram definidos: o contexto do trabalho, o objectivo da investigação e a sua importância, a delimitação do âmbito do estudo e a metodologia adoptada, bem como a definição de termos.

No primeiro capítulo fazemos referência ao enquadramento legal, apresentando os principais diplomas que regulam as carreiras militares. Fazemos também referência a trabalhos realizados na área da nossa investigação. No seguimento, analisamos a perspectiva actual do conceito de carreira, os tipos de movimentos dentro de uma organização e a descrição, análise e avaliação de funções, no quadro das práticas actuais de gestão de recursos humanos.

O segundo capítulo é destinado ao desenvolvimento da carreira. Analisamos o quadro de pessoal do Exército e a forma como a alimentação dos oficiais dos quadros permanentes está a ser adequada face às necessidades. De seguida, abordamos os mecanismos reguladores da carreira: topo de carreira, modalidades de promoção, tempos mínimos de permanência nos postos, exercício de determinadas funções ou cargos e transição para a situação de reserva. Ainda neste capítulo fazemos a caracterização da escala indiciária do sistema retributivo, salientando os principais problemas que lhe estão associados, e sistematizamos resumidamente alguns aspectos relativos ao sistema de avaliação dos militares.

O estudo termina com a apresentação das principais conclusões a que chegámos e com as propostas entendidas como adequadas, em nosso entender, para uma maior motivação dos oficiais ao longo da carreira e uma maior eficácia do Exército no cumprimento das suas missões.



I. REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo fazemos referência ao enquadramento legal e conceptual do tema, a trabalhos realizados na área da investigação e ao desenvolvimento das carreiras militares dos exércitos de Espanha e Estados Unidos, as quais são apresentadas em apêndice.

I.1. ENQUADRAMENTO LEGAL

As disposições legais aplicáveis à carreira dos oficiais dos QP do Exército, encontram-se dispersas por vários diplomas, os quais importa analisar, para que, face à redefinição que pretendemos apresentar da carreira militar, possamos identificar quais as implicações no enquadramento legal actual. Apresentamos de seguida as implicações que consideramos ser mais significativas.

I.1.1. *Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar*

A Lei n.º 11/89, de 1 de Junho, Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar (BGECM), define, entre outros, os princípios orientadores da carreira militar dos militares dos quadros permanentes.

Neste diploma, «*é garantido a todos os militares o direito de progressão na carreira, nos termos fixados nas leis estatutárias respectivas*», cujo desenvolvimento se orienta pelos seguintes princípios básicos: «*Relevância de valorização da formação militar; Aproveitamento da capacidade profissional, avaliada em função de competência revelada e de experiência; Adaptação à inovação e transformação decorrentes do progresso científico, técnico e operacional; Harmonização das aptidões e interesses individuais com os interesses das forças armadas*» (Art. 11.º).

A formação é destacada no Artigo 12.º, referindo-se que os militares «*têm o direito e o dever de receber formação de actualização, reciclagem e progressão, com vista à sua valorização humana e profissional e à sua progressão na carreira*».

O Art. 10.º, aponta que «*Na estrutura orgânica das forças armadas os militares ocupam cargos e desempenham funções que devem corresponder aos seus postos*».

I.1.2. *Estatuto dos Militares das Forças Armadas*

O Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) é o principal diploma que regula as carreiras militares. O Decreto-Lei n.º 236/99, de 25 de Junho, que o aprova, define no seu preâmbulo como um dos objectivos fundamentais «*Reequacionar o*



desenvolvimento da carreira militar através da introdução de mecanismos reguladores que permitam dar satisfação às legítimas expectativas individuais e assegurem um adequado equilíbrio da estrutura de pessoal das Forças Armadas». Alguns dos mecanismos adoptados foram «o estabelecimento de tempos máximos de permanência em alguns postos da hierarquia militar, a exclusão da promoção por efeito de ultrapassagens, durante certo período, por um ou mais militares da mesma antiguidade, a possibilidade de passagem à reserva por declaração do militar após ter completado 55 anos de idade e ainda a adopção da norma de aumento geral do tempo de serviço em 25% para efeitos de passagem à reserva ou à reforma».

Do EMFAR (2003), destacávamos, pelo interesse que têm para o estudo, as seguintes partes:

- Título III do Livro I (Hierarquia, cargos e funções) – são apresentadas as definições de carreira militar e de cargos e funções militares (ver *página 5* e ANEXO C – Funções militares);
- Título IV do Livro I (Efectivos, situações e tempo de serviço) – é referido como é feita a contagem de tempo de serviço (ver *pág. 6*);
- Título V do Livro I (Promoções e graduações);
- Capítulo III do Título I do Livro II (Carreira Militar) – trata do desenvolvimento da carreira e dos condicionamentos da mesma;
- Capítulo V do Título I do Livro II (Situações e efectivos) – com destaque para as condições de passagem à reserva;
- Capítulo VII do Título I do Livro II (Promoções e graduações) – em especial o que se refere com listas de promoção (ver *pág. 6*) e exclusão da promoção;
- Capítulo I do Título II do Livro II – promoções e tempos mínimos;
- Capítulo III do Título II do Livro II (Do Exército) – a totalidade do capítulo é fundamental para o trabalho.

1.1.3. Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército

A alteração do Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército (RAMME), aprovado pela Portaria n.º 1246/2002 de 7 de Setembro do MDN, além de adequar as normas que regem a avaliação dos militares ao acervo legislativo que lhe serve de suporte legal e que foi alterado, nomeadamente o EMFAR, visava ainda, «*criar mecanismos que impeçam alterações bruscas na antiguidade relativa dos militares*».



O RAMME institui o Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército (SAMME), que tem como bases «*A formação; A avaliação individual; O registo disciplinar; A antiguidade*» (RAMME, Art. 5.º) e como suportes materiais a «*Ficha de avaliação individual; Ficha biográfica; Ficha de avaliação do mérito dos militares do Exército (FAMME)*» (RAMME, Art. 15.º).

Relevamos aqui a Ficha biográfica, pelo interesse que terá no desenvolvimento do trabalho, que «*regista o currículo do militar no tocante à identificação, antiguidade, colocações, cargos desempenhados, funções exercidas, registo disciplinar, habilitações militares resultantes de cursos de formação, promoção, qualificação e especialização, habilitações civis e aptidão física*» (RAMME, Art. 17.º).

A FAMME traduz a quantificação dos critérios de avaliação mensuráveis (RAMME, Art. 18.º).

1.1.4. Outros diplomas

Existem muitos outros diplomas com interesse para o tema, que serão objecto de comentário ao longo do trabalho, e que se encontram aqui sistematizados:

- Lei n.º 1/2004, de 15 de Janeiro – altera o Estatuto da Aposentação;
- Decreto-Lei n.º 200/93, de 3 de Junho – define a composição, competência e funcionamento dos conselhos de armas e serviços do Exército;
- Decreto-Lei n.º 202/93, de 3 de Junho – aprova os quadros de pessoal da Marinha, do Exército e da Força Aérea;
- Decreto-Lei n.º 328/99, de 18 de Agosto – estabelece o regime remuneratório aplicável aos militares dos QP e em regime de contrato dos três ramos das FA;
- Portaria n.º 21/94, de 8 de Janeiro (MDN) – estabelece os critérios gerais que presidem à ordenação dos militares das FA nas promoção por escolha;
- Despacho n.º 9875/97, de 25 de Outubro (MDN) – determina os quantitativos máximos dos militares dos QP das Forças Armadas, destinados ao desempenho de cargos e funções fora dos respectivos ramos;
- Circular n.º 10/2004, de 4 de Maio (Chefia de Abonos e Tesouraria/Exército) – actualiza as tabelas de vencimento do pessoal militar, militarizado e civil.



I.2. REFERÊNCIAS A TRABALHOS ANTERIORES NA ÁREA DA INVESTIGAÇÃO

Em virtude dos inúmeros trabalhos efectuados nesta área, apenas nos referiremos aos que propõem alterações no desenvolvimento das carreiras.

- Estudo 1: “A carreira do oficial do Exército do Quadro Permanente. Subsídios para um modelo renovado”

Este trabalho foi realizado pelo Coronel Mário Cabrita no âmbito do CSCD 2001/02.

Apresenta uma proposta de existência de dois tipos de carreira: a de comando e chefia, mais acelerada na sua progressão, e a de apoio, cuja velocidade de ascensão será normal, em tudo semelhante aquela que se verifica actualmente. Em ambas se poderá atingir o posto de coronel, sendo, que o acesso ao Corpo de Oficiais Generais «*será restringido, quase exclusivamente, aos oficiais da carreira de comando e chefia*».

Os tempos mínimos de permanência propostos, são os seguintes: alferes 2 anos; tenente 2 anos; capitão 7 anos; major e tenente-coronel: na carreira de comando e chefia 5 anos (no total), na carreira de apoio não é considerado; coronel não é considerado.

Como modalidades de promoção, propõe: *diuturnidade*, para acesso aos postos de tenente e capitão; *mista*, para promoção a major, tenente-coronel e coronel.

- Estudo 2: “Desenvolvimento de carreiras dos militares dos quadros permanentes. Enquadramento estatutário”

Este trabalho foi realizado pelo Coronel José Martins no âmbito do CSCD 1996/97.

Apresenta como propostas o aumento do tempo mínimo de permanência nos postos de coronel (para 3 anos) e no de capitão (para 7 anos) e o alargamento do tempo mínimo global em 2 anos para acesso a coronel (para os 22 anos).

- Estudo 3: “Sistema de aconselhamento de carreiras. Um modelo para o Exército português”

Este trabalho foi realizado pelo Major Simões de Melo no âmbito do CEM 1997/99.

No capítulo IV, apresenta uma proposta de carreira para o Exército. Com o objectivo de ser competitiva propõe um regime de quotas para promoção (para capitão – 90% dos tenentes; para major – 90% dos capitães; para tenente-coronel – 70%; para coronel – 50%; para brigadeiro-general – 30% dos coronéis), a modalidade de promoção seria por *escolha* a partir de tenente. Quanto aos tempos (médios) de permanência seriam 1 em alferes, 4 em tenente, 7 em capitão, 6 em major, 5 em tenente-coronel e 5 em coronel.



I.3. ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL

Nesta secção começamos por analisar o conceito e os modelos de carreira, concluindo com a apresentação do modelo que se apresenta com maior probabilidade de sucesso. Seguem-se os tipos de movimentos possíveis dentro de uma organização e finalizamos, com a descrição, análise e avaliação de funções.

I.3.1. *Conceito de Carreira*

Apesar da falta de consenso ao nível do significado do conceito de *carreira*⁸, Arthur & Lawrence (citados por Caetano e Vala, 2002, 424), analisaram as várias definições de carreira existentes na literatura e chegaram à conclusão de que existem algumas componentes que se mantêm ao longo das várias definições: *tipo de trabalho*, *sentido da vida*, *avaliação social* e *questões temporais*. Segundo os autores, os primeiros dois aspectos – tipo de trabalho e sentido da vida – estão fortemente associados com questões de identidade (*eu sou o que faço*) e de vocação (*a minha vida é o meu trabalho*). O terceiro aspecto analisado – avaliação social – sugere que a carreira de uma pessoa é uma forma de a sociedade medir o seu sucesso profissional. Por fim, as questões temporais implicam uma análise dinâmica dos aspectos quer subjectivos quer objectivos que influenciam as escolhas ocupacionais por parte dos indivíduos. Em última análise, podemos dizer que o conceito de carreira “*implica a dinâmica do desenvolvimento da relação entre a organização e o indivíduo*” (Caetano e Vala, 2002, 424).

Em relação à *carreira militar*, Janowitz (citado por Carrilho, 1985, 53), considerou que esta podia ser de três tipos: a *carreira-padrão*, a *rotineira* e a *adaptativa*. No primeiro caso o oficial segue um modelo de carreira que compreende etapas obrigatórias, mas que exigem particular empenhamento pessoal, como frequência de escolas de comando e de estado-maior e adequado cumprimento de determinadas funções. Na carreira de tipo rotineiro, o oficial cumpre as regras mínimas estabelecidas, mas em momentos cruciais para a progressão não lhe é dada oportunidade – ou não a aceita – de superar certos obstáculos, como cursos especiais, cargos de estado-maior, etc. Nas carreiras de tipo adaptativo encontramos oficiais que seguem uma carreira-padrão, mas que investem (e

⁸ Hall citado por Caetano e Vala (2002, 424), distinguiu quatro significados diferentes que estão associados ao conceito de carreira: Carreira como desenvolvimento profissional; Carreira como ocupação profissional; Carreira como uma sequência de trabalhos/funções ao longo da vida; Carreira como uma sequência de experiências profissionais ao longo da vida.



arriscam) em experiências adicionais, como especialidades raras, novas, ou ainda em fase experimental, isto é, procuram constantemente a renovação e desenvolvimento do seu próprio conhecimento.

Carrilho (1985, 155), analisando as “fichas biográficas” dos oficiais que mais se destacaram no Exército entre a primeira metade do século XIX e o início do século XX, verificou a existência de *«dois papéis profissionais distintos: um, de tipo operacional-heróico, que corresponde à mais elevada imagem tradicional; outro, de tipo inequivocamente organizativo-administrativo, em que não se regista qualquer intervenção em combate, mas que corresponde com grande eficiência às novas exigências organizacionais crescentes na instituição militar»*. *«Caminhou-se de um modelo heróico, para um modelo que exige um perfil de militar com uma sólida capacidade de planeamento, preparação técnica, pedagógica e humana»* (Rosinha, 2003, 81).

A nós, também nos parece que o modelo de carreira *operacional-heróico*, está definitivamente “esquecido” na instituição militar, e que o modelo que se apresenta com maior probabilidade de sucesso é o do oficial *gestor*, com formação de grau académico superior a licenciatura e vocacionado para os saberes vividos no exterior da instituição. Como refere o EMFAR (2003, Art. 129.º), *«a categoria de oficiais destina-se ao exercício de funções de comando, direcção ou chefia, estado-maior e execução, que requeiram elevado grau de conhecimento de natureza científico-técnica e de qualificação»*.

1.3.2. Movimentos de Carreira

Segundo Schein (citado por Caetano e Vala, 2002, 432), o progresso da carreira do indivíduo pode ser medido através de três dimensões, que correspondem aos possíveis movimentos dentro de uma organização: movimentos horizontais, verticais e internos.

- **Movimentos horizontais:** Crescimento em conhecimentos e capacidades

À medida que os indivíduos se movem na carreira, verificam-se alterações no conteúdo do seu trabalho e na forma como o realizam, que pode ser resultado do seu próprio esforço, de formação específica ou de oportunidades que surgem no seio da organização. Este tipo de movimento corresponde a uma rotação entre funções com alterações no trabalho realizado pelo indivíduo.

Este tipo de movimentos horizontais reflecte uma tendência generalizada por parte das organizações de fomentar a polivalência dos seus empregados, recompensando-os, em muitos casos, de acordo com o número e complexidade das competências exigidas para realizarem eficazmente a sua função.



- **Movimentos verticais:** Até ao topo

As organizações, de uma forma geral, mantêm um tipo de hierarquia através do qual o indivíduo pode avaliar o seu progresso na carreira. Desta forma, o sucesso profissional é visto em função da obtenção do nível hierárquico a que o indivíduo aspira.

- **Movimentos internos:** Obtenção de influência e poder

Um critério importante para avaliar o sucesso da carreira do indivíduo diz respeito ao poder informal que detém no interior da organização, ou seja, à sua pertença ao núcleo de influência e de poder da organização. Esta pertença encontra-se muitas vezes associada com os movimentos verticais, apesar de poder ser alcançada independentemente. Um exemplo deste poder informal, são os cargos com ligação aos elementos com poder dentro da organização (Chefes de gabinete, Ajudantes-de-Campo, etc.).

Em resumo, para Caetano e Vala, os movimentos de carreira podem ser horizontais, verticais e internos e a carreira pode ser vista como uma interacção complexa destes três tipos de movimentos.

Camara, Guerra e Rodrigues (2003, 367), consideram que os movimentos de carreira têm sofrido sucessivos ajustamentos face às alterações da envolvente de negócios e das estruturas organizacionais. Assim, a progressão de carreira como *movimentação vertical*, na organização taylorista, ficou definitivamente comprometida, por um lado, pelo reduzido número de níveis hierárquicos (3 ou 4 no total), depois, *«porque essa movimentação ascensional deixou de ser condição indispensável para que as pessoas se desenvolvam, tenham maiores responsabilidades, um estatuto superior e se sintam realizadas»*. Para os mesmos autores, *«a promoção transformou-se num bem escasso e que tem que ser gerido com prudência»*. Resulta então, que o conceito actual de progressão é o de *carreira em ziguezague*, em que *«os profissionais circulam entre diferentes funções, em movimentações laterais, o que lhes permite ter uma visão mais global do negócio e ganhar novas competências»*.

1.3.3. Descrição, Análise e Avaliação de Funções

Na generalidade dos trabalhos efectuados por militares nesta área, a descrição, análise e avaliação (ou qualificação, segundo alguns autores) de funções, assume particular relevo e normalmente constam de propostas, como esta que transcrevemos: *«Implementar um sistema de descrição e análise de funções por forma a possibilitar a avaliação do desempenho e do potencial dos militares dos QP do Exército»* (Filipe, 2000, 40). Pela sua importância, reiteramos a abordagem deste assunto.



Para Camara, Guerra e Rodrigues (2003, 290), função e cargo são sinónimos e definem o seu conceito como: «o conjunto estabilizado de tarefas que é exercido com determinado grau de complexidade e nível de responsabilidade pelo seu titular». Referem ainda, que é fundamental a identificação das funções chave que integram a estrutura da organização.

Segundo Chiavenato (1999, 176), a descrição do cargo relaciona as tarefas, deveres e responsabilidades do cargo. Ela é narrativa, preocupando-se com aspectos intrínsecos do cargo, isto é, com o seu conteúdo. A descrição de cargos «*identifica, descreve e define um cargo em termos de deveres, responsabilidades, condições de trabalho e especificações*». Feita a descrição, segue-se a análise de cargos. Esta aborda aspectos extrínsecos do cargo, isto é, quais os requisitos físicos e mentais que o ocupante deve possuir, as responsabilidades que o cargo lhe impõe e as condições em que o trabalho deve ser feito. Quanto à avaliação de cargos, ainda segundo Chiavenato (1999, 230), visa obter dados que permitem tirar conclusões acerca do valor relativo de cada cargo na organização, indicando as diferenças essenciais entre os cargos do ponto de vista quantitativo e qualitativo.

Chiavenato (1999, 182) diz que, «*um programa de descrição e análise de cargos produz subsídios para o recrutamento e selecção de pessoas, para a identificação das necessidades de formação, elaboração de programas de formação, para o planeamento da força de trabalho, avaliação de cargos e critérios de salários, avaliação do desempenho, etc. Quase todas as actividades de RH estão baseadas em informações proporcionadas pela descrição e análise de cargos*». Refere também que, «*para assegurar o equilíbrio interno dos salários, a administração utiliza a avaliação e classificação dos cargos*».

Caetano e Vala (2002, 273, 347 e 404), acrescentam, além das referidas por Chiavenato, que a análise de funções pode ser utilizada «*no redesenho dos postos de trabalho*», que constitui, muitas vezes, «*o núcleo básico de um sistema de Gestão Técnica de Recursos Humanos*», e que «*o pagamento do trabalho tem como fundamento clássico o sistema de descrição, análise e avaliação de funções*».

Camara, Guerra e Rodrigues (2003, 287 a 312), dedicam um capítulo inteiro à análise e qualificação de funções. Segundo estes autores, a avaliação de funções consiste na determinação do seu peso específico, medido como o contributo e impacto que o conteúdo funcional tem nos resultados de negócio da Empresa. O tipo de impacto é muito diverso e pode variar entre o primário, o partilhado, o contributivo e o remoto, consoante a intensidade do nexo de causalidade entre a prestação do titular da função e os resultados alcançados pela Empresa.



O que a avaliação de funções vai permitir é hierarquizar as funções integradas em diferentes áreas de actividade, equiparando as contribuições que cada uma, no seu campo, dá aos resultados, com a vantagem de criar uma matriz de funções, distribuídas por níveis, que assegura equidade interna aos diversos cargos, *valorizando-os de harmonia com o seu conteúdo, complexidade e impacto no negócio*.

Tal como no sector empresarial, a instituição militar também deverá fazer a análise e avaliação de funções, utilizando métodos apropriados (por exemplo, o método HAY, CRG, PAQ, etc.), que lhe permita determinar a complexidade e o impacto de cada função na missão de cada Unidade/Estabelecimento/Órgão (U/E/O).

Recorrendo a um sistema de avaliação, o Exército ficaria com a capacidade de comparar «*uma multiplicidade de aspectos relativos às funções, dando-lhe a possibilidade de as medir e classificar, relativizando as responsabilidades de cada uma face às outras, dentro de cada U/E/O e/ou com outras U/E/O*» (adaptação de Camara, Guerra e Rodrigues, 2003, 308). Além deste aspecto, permitia-lhe colocar os melhores elementos nas funções chave do Exército e de cada U/E/O; determinar quais as funções que obrigatoriamente deverão ser desempenhadas pelos oficiais em cada um dos postos de forma a adquirirem o máximo de experiência e de competências com vista ao desempenho de funções com maiores responsabilidades; e, contribuir para a avaliação do mérito dos militares.

No APÊNDICE G, exemplificamos como poderia ser realizada a avaliação das funções desempenhadas por capitães, na Academia Militar, utilizando adaptações dos sistemas de avaliação.

O resultado da avaliação de cargos traduz-se numa matriz de todos os cargos existentes no Exército, por postos, com indicação da pontuação do cargo e nível a que pertence (1, 2 ou 3, por exemplo), diferenciada por U/E/O, como está exemplificado no mesmo Apêndice.

Voltaremos a abordar este assunto quando analisarmos em II.5 A avaliação dos militares.



II. DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA

O desenvolvimento da carreira dos oficiais do QP do Exército está condicionado, segundo o EMFAR (2003, Art. 127.º), à verificação dos seguintes pressupostos: *«Alimentação adequada às necessidades de cada quadro especial; Existência de mecanismos reguladores que assegurem flexibilidade de gestão e permanente motivação dos militares; O número de lugares distribuídos por postos, fixados nos quadros especiais aprovados»*.

Neste capítulo, analisamos cada um dos pressupostos acima mencionados, propondo alterações, quando necessário, de modo a adequá-los ao modelo de carreira que vamos propor. Fazemos ainda a caracterização da escala indiciária do sistema retributivo, salientando os principais problemas que lhe estão associados e sistematizamos, resumidamente, alguns aspectos relativos ao sistema de avaliação dos militares.

A caracterização da actual carreira militar encontra-se em APÊNDICE I.

II.1. O NÚMERO DE LUGARES FIXADOS NOS QUADROS ESPECIAIS

O número de lugares distribuídos por postos e fixados nos quadros especiais aprovados, é, no nosso entender, o principal condicionamento do desenvolvimento da carreira militar. Os restantes condicionamentos, devem concorrer para que as necessidades em pessoal sejam satisfeitas, sem afectar a motivação dos militares e o espírito de corpo da instituição.

Os efectivos dos QP das Forças Armadas, nas situações de activo e de reserva na efectividade de serviço, desempenham cargos militares, *no ramo* (Marinha, Exército ou Força Aérea) ou *fora do ramo* (*na estrutura orgânica* ou *fora da estrutura orgânica* das FA). Dependendo dos casos (EMFAR, 2003, Art. 42.º), os efectivos são fixados por decreto-lei ou por portaria do Ministro da Defesa Nacional (MDN).

O Decreto-Lei n.º 202/93 de 3 de Junho, fixa os *quadros de pessoal dos ramos das Forças Armadas* em vigor desde 1 de Janeiro de 1996. Por sua vez, o Despacho n.º 9875/97 (2.ª série) do MDN, fixa os efectivos *«dos militares dos QP das Forças Armadas, nas situações de activo em comissão normal e de reserva na efectividade de serviço, destinados ao desempenho de cargos e funções fora dos respectivos ramos»*.

Da conjugação destes dois diplomas, do Decreto-Lei n.º 188/99, de 2 de Junho e da alteração verificada no Quadro de Adidos e na nova estrutura da NATO, obtém-se os efectivos autorizados a desempenhar cargos no Exército e fora do Exército, que se indicam na FIGURA 1.



O quadro de pessoal de cada ramo desdobra-se em quadros especiais. A distribuição dos efectivos por quadro especial encontra-se em ANEXO B.

FIGURA 1 – QUADRO DE PESSOAL DO EXÉRCITO

Postos	Exército	Fora do Exército	TOTAL
General	1		1
Tenente-General	11	5	16
Major-General	25	12	37
<i>Total de Oficiais Gerais</i>	37	17	54
Coronel	161	54	215
Tenente-Coronel	398	105	503
Major	530	55	585
Capitão	1827	40	1867
Tenente			
Alferes			
<i>Total de Oficiais Superiores/ Capitães/subalternos</i>	2916	254	3170

FONTE: DIVISÃO DE PESSOAL/EME, JUN 2004

Teoricamente, o quadro de pessoal deve ser definido por forma a corresponder às normas e orientações estabelecidas nos níveis seguintes (Lei n.º 29/82, Art. 22.º): Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN) → Conceito Estratégico Militar (CEM) → Missões das Forças Armadas → Sistemas de forças → Dispositivo. Em 20 de Janeiro de 2003, foi aprovado em Conselho de Ministros o (novo) CEDN, do qual resultou o CEM, aprovado pelo MDN e confirmado pelo CSDN em 22 de Dezembro de 2003. No entanto, os documentos a jusante deste ainda não foram adaptados.

Por outro lado, como vimos em I.3.3, para se “atribuir” o posto adequado a um cargo, é necessário realizar previamente a descrição e análise de funções.

Pelo exposto, conclui-se que a *Hipótese 1* (pág. 4), não se confirma, logo, a resposta à *Questão Derivada 1* (pág. 4) é negativa. Contudo, na continuação do trabalho, vamos considerar como pressuposto a sua correcção.

II.2. ALIMENTAÇÃO DO QP DE OFICIAIS

O planeamento de RH (planeamento dos ingressos nos QP do Exército), deve assegurar um fluxo de profissionais, com o perfil necessário, nas quantidades pretendidas e no momento ideal para corresponder às necessidades em efectivos da organização por forma a cumprir com eficácia as missões atribuídas. Além disso, deve permitir a satisfação das aspirações e desejos de desenvolvimento dos seus oficiais.



Um planeamento “desajustado”, irá repercutir-se no desenvolvimento da carreira dos militares (se for por excesso), ou na falta de pessoal (se for por defeito). Ingressos nos QP acima das necessidades, além de implicarem custos (desnecessários) em pessoal, cria desmotivação nos seus quadros.

A determinação do número de oficiais a ingressar anualmente no QP, é um factor que depende de três variáveis, a saber:

- *Variável X* = número de lugares distribuídos por postos, fixados nos quadros especiais aprovados;
- *Variável Y* = Estimativa de perdas de oficiais na situação do activo, que se verificam em função do TSE após ingresso no QP (ver *linha 17* da FIGURA 2);
- *Variável Z* = Tempos mínimos de permanência nos postos (TMP).

Pela análise do número de ingressos no QP de 1981 a 1993, e a sua permanência em função do TSE após o ingresso no QP (ver APÊNDICE D), determinámos a expressão⁹, $Perdas = 3,409 e^{0,125X}$, que permite calcular a percentagem de saídas estimadas em função do TSE mencionado. Na FIGURA 2, podemos ver a as saídas médias (reais), que se verificaram entre os 10 e 22 anos de TSE (*linha 16*).

FIGURA 2 – RESUMO DO QUADRO APRESENTADO NO APÊNDICE D

Linha														
1	Ingresso nos QP	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
15	Activo	96,8%	95,3%	94,3%	94,2%	93,7%	93,1%	92,0%	90,6%	88,9%	88,9%	85,8%	84,1%	84,2%
16	Perdas (%)	3,23	4,70	5,68	5,77	6,29	6,86	8,05	9,38	11,11	11,11	14,16	15,94	15,79
17	Estim. (%)	3,86	4,37	4,96	5,61	6,36	7,20	8,16	9,24	10,47	11,86	13,44	15,22	17,25
18	Erro (%)	0,63	-0,33	-0,72	-0,16	0,07	0,34	0,11	-0,14	-0,64	0,75	-0,72	-0,72	1,46
19	População	1082	1001	915	815	684	554	435	384	288	198	113	69	19
Coluna	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14

Na FIGURA 3, estão representadas graficamente a *linha 16* e *17*, do quadro anterior, bem como a expressão que permite calcular os valores por estimativa.

Vistas as *variáveis X* e *Y*, estamos em condições de fazer a ligação com a *variável Z*.

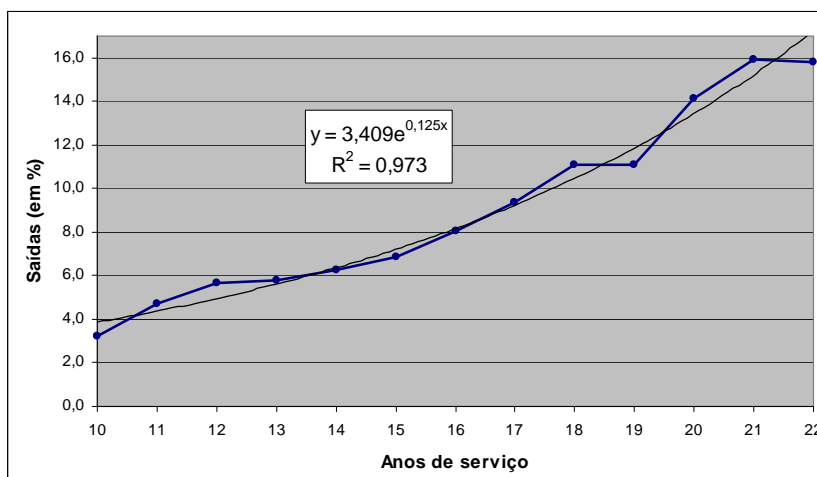
O que condiciona verdadeiramente o número de ingressos nos QP, são os TMP em major e tenente-coronel, que se podem agrupar, pelo facto de existirem cargos que são ocupados por qualquer um destes postos. O condicionamento resulta da necessidade de prover 894 lugares com oficiais oriundos da AM (ver APÊNDICE B – *soma dos valores*

⁹ Para determinarmos a estimativa de saídas (em %) que se verificam, por exemplo, com *T* anos de TSE após ingresso no QP, o *X* na expressão indicada, é igual a: $X = T - 9$ (o 9 é uma constante).



da linha 4 e colunas D a G). Os TMP em subalerno e capitão não condicionam, porque no Decreto-Lei n.º 202/93, supra citado, já prevê «a possibilidade de recurso a militares em RV e RC, designadamente para colmatar necessidades de postos de início de carreira».

FIGURA 3 – GRÁFICO DAS SAÍDAS VERIFICADAS (EM %) E CURVA DE TENDÊNCIA



O cálculo dos valores obtidos na FIGURA 4, podem ser vistos no APÊNDICE H. A leitura do quadro é a seguinte: para uma carreira com, por exemplo, 10 anos de TMP em subalerno/capitão e 12 anos em major/tenente-coronel, o número de ingressos nos QP necessários é de 83 oficiais/ano (cruzamento da *linha 4* com a *coluna F*).

FIGURA 4 – NÚMERO DE INGRESSOS NECESSÁRIOS EM FUNÇÃO DOS TMP (EM ANOS)

Linha		Major/Tenente-coronel					
1							
2		Anos	9	10	11	12	
3	Sub/ Cap	9			89	82	
4		10	108	98	90	83	
5		11	109	99	91		
Coluna		A	B	C	D	E	F

Podem-se retirar algumas conclusões deste quadro: quanto maior o tempo mínimo de permanência em major/tenente-coronel, menor o número de ingressos que são necessários para satisfazer as necessidades nestes postos; os tempos mínimos de permanência nos postos, actualmente em vigor, conduzem ao maior número de ingressos no QP, que são necessários (109 oficiais/ano – quadrícula C5).

Para verificarmos se a *Hipótese 2* é verdadeira, considerámos o seguinte:



- Nos últimos 9 anos (de 1995 a 2003), ingressaram no quadro (oriundos da AM), 476 oficiais (ver ANEXO D), que apenas representam 53,2% do número necessário de majores e tenentes-coronéis (como já foi referido é de 894).
- Entre 1984 e 1992 (são neste momento os majores e tenentes-coronéis), ingressaram no quadro 888 oficiais (ver Quadro 2 do APÊNDICE D), e verificaram-se 74 saídas (8,33%), resultando um “efectivo” no activo de 814 oficiais, correspondendo a 91,1% das necessidades¹⁰.

Por estes dois exemplos, conclui-se que a *Hipótese 2* (pág. 4), não se confirma, por conseguinte, a resposta à *Questão Derivada 2* (pág. 4) é negativa.

II.3. MECANISMOS REGULADORES

Nesta secção vamos confirmar as Hipóteses 3 a 6 que respondem à Questão Derivada 3. Assim, são analisadas as questões relativas ao topo de carreira, modalidades de promoção, tempos mínimos de permanência nos postos, exercício de determinadas funções ou cargos e transição para a situação de reserva.

II.3.1. *Topo de Carreira*

Um dos principais problemas que se coloca aos oficiais do QP consiste num fenómeno, igualmente comum a outras organizações, designado por *topo de carreira*. Rosinha (2003, 91), define *topo de carreira* como «o ponto em que a probabilidade de existir outra promoção hierárquica é muito baixa».

Cabrita (2002, 172), considera que «*todos os oficiais devem poder continuar a admitir que a sua progressão na carreira terá como limite normal o posto de coronel*» apresentando vários argumentos a favor desta tese.

Na Instituição Militar, organização altamente hierarquizada em que a quantidade de elementos existentes nos postos mais elevados tem de ser obrigatoriamente muito inferior ao quantitativo nos postos mais baixos, o número de pessoas competentes que chegam a um determinado nível pode ser bastante maior que as vagas disponíveis, limitando o número de promoções verticais (Rosinha, 2003, 91). Assim, os oficiais devem ter em conta uma estruturação da carreira que possa ser desenvolvida quer num plano vertical, com as

¹⁰ Se tivessem sido admitidos entre 1984-1992, em média, 109 oficiais/ano (no total, 981) e saído do activo a mesma média (8,33%), permaneciam 899 oficiais, ou seja, um erro de 5 oficiais em 9 anos, face às necessidades, o que confirma a correcção dos valores da FIGURA 4.



promoções até aos postos mais elevados, mas também, num plano horizontal, de desenvolvimento contínuo de competências, conhecimentos e capacidades e num plano interno, de obtenção de influência e de poder (ver I.3.2 Movimentos de Carreira).

Se tivermos também em consideração os rácios de “*softmind*” de cada empresa, apresentados na Introdução, constatamos que nem todos deverão ter as mesmas oportunidades e serem merecedores, de atingir o *topo da carreira*.

No Exército dos EUA, chegam a tenente-coronel 50% do curso de origem e a coronel apenas 25% (para mais pormenor ver APÊNDICE F). Segundo o DA PAM 600-3 (1998, 3-9 e 3-10), «*atingir o posto de tenente-coronel é considerado a marca de uma carreira coroada de êxito. Os oficiais no posto de tenente-coronel prestam serviço como chefes e directores mais antigos por todo o Exército, proporcionando sabedoria, experiência, visão e aconselhamento adquiridos ao longo de muitos anos em uniforme. É uma honra e um enorme orgulho conseguir usar a folha de carvalho prateada de tenente-coronel*», e, «*alcançar o posto de coronel é conseguido por muito poucos e constitui verdadeiramente a elite do corpo de oficiais. Como coronel, a sua máxima contribuição para o Exército é feita como comandantes e chefes de estado-maior*».

No Exército português, verifica-se que o quadro apenas comporta 205 coronéis (48,7%), dos 421 tenentes-coronéis oriundos da AM (ver APÊNDICE B). Face a estes números, com o actual Quadro de Pessoal, é completamente impossível, que todos os tenentes-coronéis alcancem o posto de coronel (seria possível com uma maior uniformização dos efectivos em cada posto). Assim, é nossa intenção neste trabalho, conceber uma carreira onde os que não são promovidos se sintam úteis, motivados e incentivados na continuação da sua carreira, que, como iremos desenvolver mais à frente, continuam no activo até verificarem as condições de passagem à reserva. Podemos facilmente realizar este propósito através do estabelecimento efectivo e eficaz de carreiras horizontais e internas, e de uma escala indiciária do sistema retributivo apropriada, a par de uma preparação de base que altere as “mentalidades” e equipare o desejo dos nossos oficiais igual ao que se verifica no exemplo supra referido do Exército dos EUA.

O posto de tenente-coronel, deverá ser encarado (tal como nos Estados Unidos), “a marca de uma carreira coroada de êxito”, por várias razões:

- Numa organização com cerca de 24.000 efectivos, atinge um posto onde apenas cerca de 1% consegue melhor;



- Na nossa proposta (ver II.4 Escala indiciária do sistema retributivo), o vencimento do último escalão de tenente-coronel seria superior ao do primeiro escalão de coronel;
- A permanência de vários anos no posto e a especialização numa função, seriam garantia de experiência e competência no seu desempenho, levando a que fosse considerado um experto na sua área com o natural reconhecimento por parte de outros, e a consequente obtenção de *influência* e de *poder*.

Concluindo, se admitirmos, face ao referido na DA PAM 600-3, que o topo de carreira nos Estados Unidos é o posto de tenente-coronel, apesar de apenas 50% o atingirem, então, podemos considerar no nosso trabalho, como topo de carreira, o posto de coronel, porque, como iremos demonstrar, a percentagem que o atinge é cerca de 60%.

II.3.2. Modalidades de promoção

Pretendemos nesta subsecção, verificar a Hipótese 3.

O EMFAR (2003, Art. 49.º), prevê cinco modalidades de promoção, embora as promoções aos postos da categoria de oficiais se processem, em condições normais, nas seguintes modalidades (EMFAR, 2003, Art. 216.º): escolha, a coronel e a major; antiguidade, a tenente-coronel; diuturnidade, a capitão e a tenente.

As modalidades de promoção adoptadas pelos Exércitos de Espanha e dos EUA, podem ser consultadas, respectivamente, no APÊNDICE E e APÊNDICE F.

Segundo D'Hainaut (1997, 120), «*quando se examinam resultados de alunos nos testes, é conveniente caracterizá-los numa escala de cinco classes: muito inferiores, inferiores, médios, superiores, muito superiores. Isto leva a dividir a distribuição em cinco classes cuja média se situa ao centro da classe central*». Assim, as classes dos *muito inferiores* e *muito superiores* têm 6,7%, cada, da população; as classes dos *inferiores* e *superiores* têm 24,2% da população, e a classe central, dos *médios* tem 38,2%.

Se no entanto, for adoptada uma escala de três classes (como acontece no actual RAMME), podemos caracterizá-los em: *inferiores, médios e superiores*. Isto leva a dividir a distribuição em três classes cuja média também se situa ao centro da classe central. As classes dos *inferiores* e *superiores* têm, cada, 16% da população, e a classe central, dos *médios* tem 68%.

Face ao objectivo da investigação, propomos as seguintes modalidades de promoção: A tenente e a capitão, por diuturnidade; a major, por escolha (o conceito é diferente do actual); a tenente-coronel, por antiguidade com reordenação; a coronel, por selecção.



A promoção a major, ocorre (no nosso modelo) com 10 anos de tempo de serviço efectivo após o ingresso no QP. A avaliação reporta-se pois, a um período de 10 anos, pelo que se admite, que as maiores alterações na antiguidade possam acontecer nesta fase.

A metodologia da promoção por escolha é a seguinte:

- a) Os militares são posicionados por ordem decrescente da média da respectiva FAMME;
- b) São calculadas a média final (μ) das FAMME e o correspondente desvio padrão;
- c) Os militares são escalonados por antiguidade em cada um dos seguintes grupos:
 - i) No grupo *muito superior* – aqueles cuja média da respectiva FAMME for igual ou superior ao valor: $\mu + 1,5*\sigma$ (μ , é a média; σ , é o desvio padrão – valores referidos na alínea anterior);
 - ii) No grupo *superior* – aqueles cuja média da respectiva FAMME estiver compreendida entre: $[\mu + 0,5*\sigma, \mu + 1,5*\sigma [$;
 - iii) No grupo *intermédio* – aqueles cuja média da respectiva FAMME estiver compreendida entre: $[\mu - 0,5*\sigma, \mu + 0,5*\sigma [$;
 - iv) No grupo *inferior* – aqueles cuja média da respectiva FAMME estiver compreendida entre: $[\mu - 1,5*\sigma, \mu - 0,5*\sigma [$;
 - v) No grupo *muito inferior* – aqueles cuja média da respectiva FAMME for inferior ao valor: $\mu - 1,5*\sigma$.
- d) No grupo *muito superior* e *superior* um militar ultrapassa os militares de maior antiguidade se a média da respectiva FAMME for superior, no mínimo em 0,3 valores, à do militar ou militares que o precedem;
- e) Os CASE, podem adicionar ao resultado estabelecido pela FAMME, uma só vez, uma classificação até 0,5 valores, como resultado da apreciação dos critérios de avaliação não quantificáveis pelo SAMME, por forma a possibilitar: i) A eventual mudança para o grupo imediatamente superior; ii) O reordenamento dos militares que integram os grupos *muito superior* e *superior*.

A divisão da distribuição em cinco classes, permite que haja maiores alterações na antiguidade do que uma divisão em três classes¹¹.

¹¹ Foram efectuadas simulações a dois cursos de Infantaria, cujos resultados confirmam a afirmação. Num dos cursos o Desvio Médio passou de 1,7 para 4,2 (respectivamente, nas distribuições de 3 e 5 classes), no outro passou-se de 5,2 para 7,5. O Desvio Médio, dá as alterações na ordenação, em média, entre a antiguidade anterior com a antiguidade dada pelo RAMME.



A apreciação para promoção a tenente-coronel, ocorre (no nosso modelo) com 15 anos de tempo de serviço efectivo após o ingresso no QP, mas apenas são consideradas para o calculo da FAMME, o currículo do militar no posto de *major*. A avaliação reporta-se pois, a um período de 5 anos, pelo que se admite, poucas alterações na antiguidade, permitindo porém, que aqueles que forem francamente melhores possam ultrapassar.

A metodologia da promoção por antiguidade com reordenação é a seguinte:

- a) Os militares são posicionados por ordem decrescente da média da FAMME;
- b) São calculadas a média final (μ) das FAMME e o correspondente desvio padrão;
- c) Os militares são escalonados por antiguidade em cada um dos seguintes grupos:
 - i) No grupo *superior*, aqueles cuja média da respectiva FAMME for igual ou superior ao valor: $\mu + \sigma$;
 - ii) No grupo *inferior*, os restantes militares.
- d) Os CASE, podem adicionar ao resultado estabelecido pela FAMME, uma só vez, uma classificação até 0,5 valores, como resultado da apreciação dos critérios de avaliação não quantificáveis pelo SAMME, por forma a possibilitar:
 - i) A eventual mudança para o grupo imediatamente superior;
 - ii) O reordenamento dos militares que integram o grupo *superior*.

A primeira apreciação para promoção a coronel, ocorre (no nosso modelo) com 22 anos de TSE após ingresso no QP. A avaliação reporta-se a um período, de 12 anos, pelo que se volta a admitir maiores alterações na antiguidade.

A metodologia da promoção por selecção é a seguinte:

- a) Os militares são escalonados por antiguidade no mesmo número de grupos e pelo mesmo processo da promoção a *major*;
- b) Os militares dos grupos *muito superior* e *superior*, são promovidos após uma eventual reordenação pelos CASE. Os que não forem promovidos durante o ano, são colocados na lista de promoção seguinte, no grupo *muito superior* antes de qualquer outro militar;
- c) Os militares do grupo *intermédio* são promovidos por antiguidade até completar o total das vagas disponíveis durante a validade da lista de promoção. Os que não forem promovidos são avaliados novamente no ano seguinte;
- d) Os militares dos grupos *inferior* e *muito inferior*, ficam retidos no posto até nova avaliação. Pressupõe para o afectado, a impossibilidade de promoção até ser novamente avaliado (não consta da lista de promoção). Os militares retidos pela



- segunda vez, ficam retidos no posto com carácter definitivo, caso tenham sido colocados em ambas as avaliações no grupo *muito inferior*. Os militares retidos pela terceira vez, ficam retidos no posto definitivamente até passagem à reserva. Estes militares terão limitações para ocupar determinados cargos (por exemplo, aqueles que satisfazem condições especiais de promoção), cessando os mesmos no momento em que ficam retidos com carácter definitivo, não podem ser designados para realizar cursos que não sejam específicos do seu posto e não podem desempenhar funções de posto superior. Têm preferência na colocação na GMP, é-lhes dada a possibilidade de escolherem um cargo que devem ocupar até passagem à reserva e devem frequentar cursos de especialização na área do cargo;
- e) Os CASE, podem adicionar ao resultado estabelecido pela FAMME, uma só vez, uma classificação até 0,3 valores, por forma a possibilitar exclusivamente o reordenamento dos militares que integram os grupos *muito superior* e *superior* e a eventual mudança de um militar do grupo *superior* para o *muito superior*.

II.3.3. Tempos mínimos de permanência nos postos

Os tempos mínimos de permanência, segundo Cabrita (2002, 181), visam «*garantir a existência de um espaço temporal que permita ao oficial cumprir as outras condições especiais de promoção e adquirir formação e qualificações para o posto imediato*».

O facto de serem tempos mínimos não obriga, logicamente, a promoção do militar, no entanto, uma grande discrepância entre os tempos mínimos e os tempos médios de permanência nos postos, causa no militar, no nosso entender, desmotivação e indiferença pelo trabalho. Vários autores partilham desta opinião: Martins (1997, 20) e Rosinha (2003, 91), para citar apenas estes.

Actualmente já se verifica um atraso significativo em relação aos TMP, por exemplo, no posto de tenente-coronel, em que o TMP é de 5 anos (considerando 4 em major), e já existem oficiais com praticamente 7 anos no posto (um aumento de 40%).

Acreditamos também que, à medida que se progride na carreira, as tarefas executadas num cargo, são exercidas com maior grau de complexidade e nível de responsabilidade dos titulares, e forçosamente, a formação, as competências, a informação e a cultura geral, necessárias são maiores e mais vastas, daí que seja natural que os tempos mínimos de permanência nos postos aumentem à medida que se progride na carreira. Compare-se, para este efeito, a complexidade e responsabilidade das tarefas exercidas no cargo de comandante de pelotão com o de companhia ou de um batalhão.



Martins (1998, 25), definiu três fases distintas na carreira base dos oficiais dos QP: uma *primeira fase* como subalterno e capitão, onde as funções desempenhadas são de carácter técnico/operacional e que se podem caracterizar pela execução e planeamento da execução; uma *segunda fase* como oficial superior, onde as funções desempenhadas são do nível de gestor operacional e que se podem caracterizar pelo planeamento de curto e médio prazo e pela atribuição dos vários recursos para concretização das políticas e estratégias definidas superiormente; uma *terceira fase* como oficial general, onde as funções desempenhadas são de nível de gestor estratégico e que se podem caracterizar pelo planeamento de longo prazo e pela definição das políticas e estratégias da organização.

A nossa proposta além de considerar as particularidades referidas anteriormente, tem em conta os seguintes critérios e indicadores:

FIGURA 5 – CRITÉRIOS E INDICADORES UTILIZADOS NA PROPOSTA DOS TMP

CRITÉRIOS	INDICADORES
Custos	Menor número de ingressos no QP;
Bem-estar	Atingir o mais cedo possível o posto de major (ingresso na categoria de oficial superior e é a segunda maior subida de vencimento);
Motivação	Maior percentagem possível de oficiais de um curso chegar a coronel e TMP nos postos praticamente iguais aos tempos médios;
Rapidez	Atingir o posto de coronel o mais cedo possível;
Progressiva	Maior tempo de permanência nos postos mais elevados (correspondência do TMP em cada posto com o grau de complexidade dos cargos relativos ao posto).

Em APÊNDICE E e APÊNDICE F, apresentamos como exemplo, os casos dos Exércitos de Espanha e dos Estados Unidos. Recordamos que na pág. 11, já foram indicados algumas propostas de tempos mínimos de permanência nos postos.

A metodologia adoptada para chegarmos à proposta, foi considerar 7 modalidades de acção (M/A) e escolher a melhor face aos critérios e indicadores apresentados anteriormente. Os cálculos encontram-se no APÊNDICE H.

A melhor M/A é aquela que prevê 10 anos no conjunto dos postos de alferes, tenente e capitão e 12 anos na soma dos postos de major e tenente-coronel. Como se pode verificar pelo Quadro 5 do APÊNDICE H, esta modalidade é a melhor em 3 dos critérios definidos.

Resta-nos desdobrar pelos postos de subalterno e de capitão os 10 anos. Utilizando os mesmos critérios (adaptados à situação), facilmente se verifica que a melhor M/A é aquela em que o tempo de subalterno totaliza 4 anos e em capitão 6 anos. Dividindo agora os 4 anos em subalterno pelos postos de alferes e tenente, utilizando o mesmo processo, determinámos os tempos nesses postos.



Assim, a nossa proposta de tempos mínimos de permanência nos postos, é a seguinte: Alferes, 2 anos; Tenente, 2 anos; Capitão, 6 anos; Major, 5 anos; Tenente-coronel, não considerado; Coronel, não considerado; O tempo mínimo global para acesso ao posto de coronel, após o ingresso na categoria de oficiais, é de 22 anos de TSE.

É fundamental nesta proposta, que o tempo de permanência em subalterno seja “rentabilizado” de modo a dar as competências e a experiência necessária aos oficiais para um desenvolvimento adequado e completo da sua carreira. Deve ser uma preocupação de todos os oficiais (Órgão de gestão e Comandantes de Unidade) relacionados com a colocação e atribuição de funções aos militares em colocá-los nas funções que contribuem para o seu desenvolvimento.

II.3.4. Exercício de determinadas funções ou cargos

No discurso inaugural do ano lectivo de 1910/11 da Escola do Exército (citado por Carrilho, 1985, 160), refere que o *comando*, aspecto principal das tarefas do oficial, é considerado, «quando emanado do génio, a mais nobre e a mais completa aplicação das faculdades do homem».

Morris Janowitz (citado por Carrilho, 1985, 49), distingue vários papéis requeridos pela instituição e desempenhados pelos oficiais, com predomínio de um ou outro, segundo a época histórica e a conjectura: o *heróico*, o *gestor* e o *técnico*. «A história da moderna instituição militar pode ser descrita como uma luta entre chefes (*leaders*) heróicos, que encarnam o tradicionalismo e a glória, e os gestores (*managers*) militares, que tratam da condução científica e racional da guerra. O papel do gestor reflecte o moderno desenvolvimento organizacional dos exércitos, enquanto o de *leader* heróico representa a tradição do espírito marcial e o tema do valor pessoal». Por sua vez, a partir de meados do século XIX, o progresso tecnológico tornou necessária uma aprendizagem especial por parte do Corpo de Oficiais, dando lugar a um novo papel – o de técnico. A instituição militar exige actualmente o que Janowitz denomina «fusão de papéis», isto é, uma «mistura de chefes heróicos, gestores militares e especialistas técnicos, [cabendo a cada oficial] personificar diferentes combinações destes elementos», podendo, no entanto, qualquer deles assumir posições de relevo, segundo a conjectura.

Esta introdução espelha bem o que é esperado do oficial do QP: que consoante a conjectura, ele seja, *chefe heróico*, *gestor militar* ou *especialista técnico*. O exercício de determinadas funções ou cargos, vai precisamente, possibilitar que o oficial adquira e/ou desenvolva competências que lhe permitam exercer qualquer destes papéis com sucesso.



Para que esse propósito seja conseguido, é necessário, como refere Silva (2004, 5), o «*levantamento das funções que constituiriam a “coluna vertebral” do Exército e que terão impreterivelmente de ser desempenhadas por oficiais do QP das Armas e Serviços, oriundos da AM, podendo as outras ser desempenhadas por oficiais da Escola Superior Politécnica do Exército e oficiais em regime de contrato ou voluntariado*». Com este dado, definia-se o perfil de carreira adequado aos oficiais do QP, para cada posto, de modo a ter um corpo de oficiais competente e experiente, no fundo, um corpo de *elite*.

Definimos **perfil de carreira**, como a «expressão das vicissitudes que deve seguir um militar do QP nos sucessivos postos, por forma a completar e aperfeiçoar a sua formação e adquirir o máximo de experiência e de competências, com vista, ao desempenho de funções com maiores responsabilidades e a desenvolver a sua vida profissional segundo as suas preferências ou aptidões e de acordo com os interesses do Exército» (tradução de Calderón Fernández, 1995, 52). Outro conceito necessário ao estudo, é o de **área funcional**, que definimos como «o agrupamento de oficiais por especialidades técnicas ou competências, que requer formação adequada, treino e experiência. O oficial recebe a sua área funcional no momento em que é promovido ao posto de major. As preferências individuais, formação académica, treino e experiência, e as necessidades do Exército são todas consideradas durante o processo de atribuição da área funcional» (adaptação de DA PAM 600-3, 302).

As áreas funcionais poderiam ser, por exemplo, as constantes da FIGURA 6. A área de *operações* era obrigatoriamente imposta a todos os militares das armas, sendo atribuída a estes, outra área funcional. Todos os cargos no Exército, pertenceriam a uma área funcional.

FIGURA 6 – ÁREAS FUNCIONAIS

1	Operações (comum a todos os oficiais das armas)
2	Informações
3	Pessoal
4	Logística
5	Técnica
6	Estudos e Investigação
7	Assessoria e Planeamento
8	Cooperação Internacional

Como exemplo, apresentamos o quadro, já utilizado, dos cargos existentes na AM, para capitães. Os oficiais, após terem sido qualificados no posto, isto é, terem cumprido todas as condições obrigatórias para o seu posto, poderiam requerer a mudança para outra área funcional.



FIGURA 7 – CARGOS NA AM PARA CAPITÃO COM INDICAÇÃO DA ÁREA FUNCIONAL

Função	Posto	Espec.	Nível	Pontos	Área Funcional
Comandante Comp. Alunos	CAP	QQ Arma	1	83	Operações
Professor Militar	MAJ/CAP	QQ A/S	1	82	*
Adjunto Treino Militar	CAP	QQ Arma	2	72	Operações
Instrutor de Treino Físico	CAP/SUB	QQ A/S	2	68	Operações
Comandante da CC/CS	CAP	QQ A/S	3	56	Operações
Ajudante de Campo	CAP	QQ A/S	3	51	Pessoal

* Depende da disciplina que é ministrada

Vejamos como preconizamos o desenvolvimento da carreira no âmbito do exercício de determinadas funções. A *qualificação no posto*, é sempre uma das *condição especial de promoção* a qualquer posto.

a) Alferes

Objectivos: Aperfeiçoar a aptidão para o exercício da função comando em unidades escalão pelotão (UEP), ou equivalente; ampliar e melhorar os conhecimentos técnicos mediante a realização de cursos de especialização.

Qualificação no posto: Comandar UEP no âmbito da sua especialidade (arma/serviço) ou especialização durante um período mínimo de 18 meses. Frequentar um ou no máximo dois cursos de especialização.

Colocação: Escolas Práticas, Regimentos e Brigadas.

b) Tenente

Objectivos: Consolidar a aptidão para o exercício da função comando em UEP; preparar para o comando de unidades escalão companhia (UEC) ou equivalente; ampliar e melhorar os conhecimentos técnicos mediante a realização de cursos de especialização ou o exercício de funções na área da especialização.

Qualificação no posto: Comandar UEP no âmbito da sua especialidade (arma/serviço) ou especialização durante um período mínimo de 12 meses. Frequentar cursos na área da sua especialização que sejam necessários e contribuam para a melhoria dos conhecimentos técnicos. Concluir com aproveitamento o Curso de Promoção a Capitão. Se possível, exercer a função de adjunto do comandante de companhia até à promoção a capitão.

Colocação: As anteriores e U/E/O que possibilitem o cumprimento dos objectivos indicados.

**c) Capitão**

Objectivos: Consolidar a aptidão para o exercício da função comando em UEC, ou equivalentes; iniciar a preparação para o desempenho de funções em áreas não relacionadas directamente com o comando de unidades; preparar para o comando de unidades escalão batalhão (UEB) ou equivalente; ampliar e melhorar os conhecimentos técnicos adquiridos, mediante a realização de cursos de especialização *avanzados* ou o exercício de funções na área da especialização.

Qualificação no posto: Comandar UEC no âmbito da sua especialidade (arma/serviço) ou especialização durante um período mínimo de 12 meses. Frequentar cursos de nível avançado relacionados com a área de especialização, que sejam necessários e contribuam para a melhoria dos conhecimentos técnicos. Exercer durante dois anos cargos numa área funcional diferente da de *operações*. Concluir com aproveitamento o Curso de Promoção a Oficial Superior.

Colocação: U/E/O em que se cumpra tempo de serviço na arma/serviço ou na área funcional.

d) Major

Objectivos: Continuar com a prática do exercício da função comando; ampliar os seus conhecimentos em outras áreas (na área funcional atribuída).

Qualificação no posto: Exercer durante um período mínimo de dois anos funções de comando entre este posto e o de tenente-coronel. Exercer durante dois anos cargos no âmbito da sua área funcional.

Colocação: U/E/O em que se cumpra tempo de serviço na arma/serviço ou na área funcional.

e) Tenente-coronel

Objectivos: Continuar com a prática e exercício de funções de comando em unidades escalão batalhão ou equivalente; preparar para o comando de unidades regimentais; consolidar e ampliar os conhecimentos na área funcional; Conhecer o potencial de cada tenente-coronel para o desempenho como coronel¹².

Qualificação no posto: Exercer durante um período mínimo de dois anos funções de comando entre este posto e o de major. Exercer durante dois anos cargos no âmbito da sua área funcional. Ter o potencial considerado mínimo para promoção a coronel.

¹² Seria efectuado num Assessment Center pelo Centro de Psicologia Aplicada do Exército (Silva, 2004, 13).

**f) Coronel**

Objectivos: alcançar uma variada experiência profissional em funções de comando e nas áreas de especialização seleccionadas; conhecer o potencial de cada coronel para o desempenho como oficial general¹³.

Qualificação no posto: Exercer durante um período mínimo de 12 meses o comando de unidades regimentais ou equivalente; Exercer durante 12 meses cargos no âmbito da sua área funcional. Ter o potencial considerado mínimo para promoção a oficial general. Concluir com aproveitamento o Curso Superior de Comando e Direcção.

II.3.5. Transição para a situação de Reserva

Reserva é a situação para que transita o militar do activo quando verificadas certas condições, mantendo-se, no entanto disponível para o serviço. O militar na reserva pode encontrar-se *na efectividade de serviço* ou *fora da efectividade de serviço*. O efectivo de militares na situação de reserva é variável (EMFAR, Art. 142.º).

Silva (2004, 14), considera que «*de acordo com a política de emprego do país e das organizações em geral, que considera como limite de idade activa os 60 anos, e porque se julga que a aplicação dessa política às Forças Armadas estabelece o paralelismo entre estas e o país, conseguindo-se um adequado rejuvenescimento nos postos mais elevados da hierarquia militar*» propõe as seguintes limites de idade de passagem à reserva: General – 62 anos; restantes postos – 60 anos.

A prática seguida por outros Exércitos, nomeadamente o da Alemanha, Brasil e Espanha, é sensivelmente igual ao caso nacional. Já o caso dos EUA, é bem diferente.

Nos EUA os militares passam do activo (active duty) directamente para a reforma (retirement). A finalidade da retirement, «*voluntária ou involuntária, é garantir que o Exército disponha de um corpo de oficiais “do mais alto calibre”*». Para alcançar este nível, os oficiais passam à “reforma” devido aos efectivos autorizados, limitações físicas, idade, tempo de serviço, e quando o desempenho ou conduta estiver abaixo do padrão admissível. O oficial que deseje uma segunda carreira pode reformar-se com total e merecida honra aos 20 anos de serviço, criando uma vaga para promoção, e estímulo para aqueles que escolheram servir uma carreira mais longa», (Bonn, 2002, 602). As condições pela qual os oficiais passam à “reserva” encontram-se em APÊNDICE F.

¹³ Seria efectuado num Assessment Center pelo Centro de Psicologia Aplicada do Exército (Silva, 2004, 13).



Um facto curioso, é o de que os oficiais promovidos a e acima de TCOR, devem permanecer ao serviço nesse posto pelo menos durante 3 anos, para que se possam reformar com esse posto. Esta abordagem é totalmente oposta a algumas propostas que preconizam a «*promoção ao posto imediato em simultâneo com a transição para a situação de reserva a seu pedido*», com a qual discordamos completamente.

A nossa proposta pretende dar resposta aos seguintes aspectos:

- 1) Estatuto da Aposentação, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 498/72 (Artigo 37.º): «*A aposentação pode verificar-se, independentemente de qualquer outro requisito, com, pelo menos, 60 anos de idade e 36 anos de serviço*»;
- 2) Idade média de ingresso no QP: À data de ingresso no QP, 84,42% dos oficiais têm uma idade compreendida entre os 23 e 26 anos, com média igual a 24,34 anos e desvio padrão de 1,27 anos (*ver* APÊNDICE J);
- 3) Proporcionar uma carreira suficientemente longa que permita dar uma oportunidade razoável de sucesso profissional e as condições de passar à reforma; mas não excessivamente longa, que desmotive os oficiais mais modernos e não lhes dê também, a oportunidade de obter sucesso profissional;
- 4) Justiça: estabelecendo carreiras iguais em extensão, após o ingresso no QP.

Assim, propomos que os oficiais do QP transitem para a situação de reserva por:

- **Limite de idade:**
 - General – 63 anos;
 - Restantes postos – 60 anos;
- **Tempo de Serviço efectivo após ingresso no QP:**
 - Major-general – a 1 de Janeiro do ano seguinte em que completa 35 anos;
 - Coronel – a 1 de Janeiro do ano seguinte em que completa 32 anos;
 - Restantes postos – a 1 de Janeiro do ano seguinte em que completa 30 anos;

Racional da proposta:

- **Limite de idade:** tem em conta o «*limite de idade activa: os 60 anos*», referido por Silva (2004, 14) e o regime geral de aposentação (reforma) da função pública, que deve ser aplicado como regra geral. Abrimos uma excepção no posto de *general* para que a escolha possa recair sobre todos os tenentes-generais e ainda assim, permitir três anos no cargo.



- **Tempo de Serviço efectivo após ingresso no QP:** por ser o mais justo, dando a todos os oficiais a mesma “longevidade” na carreira após ingressarem no QP. Tem em conta a idade de entrada no QP, referida anteriormente. Assim, considerou-se que os tenentes-generais, por atingirem o posto mais elevado, transitassem apenas por limite de idade (60 anos) o que dá um TSE máximo de 37 anos. Para os coronéis, a possibilidade de se “reformar” sem necessitarem de passar pela reserva na efectividade do serviço, i.é, terem 55 anos e 36 anos de serviço efectivo. Para os majores-generais, considerámos uma carreira intermédia entre a de coronel (32 anos) e tenente-general (37 anos), com arredondamento para o ano completo superior: 35 anos. Para os restantes postos, uma carreira inferior à de coronel mas que possibilite a “metade” dos oficiais atingirem a idade de 55 anos (24,34 anos média de idade + 30 anos TSE + 3 meses até 1 JAN = 55 anos de idade).
- A transição para a reserva a 1 de Janeiro tem como finalidade, abrir vagas para os últimos que adquiriram condições de promoção serem promovidos, trazendo outros benefícios: Trabalha-se apenas com uma data de passagem à reserva por ano; Data em que se inicia a validade das listas de promoção; É mais fácil a realização de estudos, estatísticas e previsões; Permite estender aos que entram no QP com uma idade acima dos 22,75 anos a possibilidade de não passarem pela reserva na efectividade do serviço (na nossa amostra de 154 alunos, ficava de fora um oficial que com 32 anos e 3 meses de TSE, não atingia a idade de 55 anos).

Relativamente a 31 de Dezembro de 2003, a situação dos cursos com condições de promoção a coronel, é a que se indica na FIGURA 8:

FIGURA 8 – OFICIAIS COM CONDIÇÕES DE PROMOÇÃO A CORONEL

Linha	Ano Curso	1982		1983	
		P	NP	P	NP
1					
2	INF	2	18	0	13
3	ART	0	7	0	7
4	CAV	0	5	0	6
5	ENG	1	3	0	2
6	TM	0	3	0	3
7	SAM	0	1	0	4
8	MAT	0	1	0	2
9	TOTAL	3	38	0	37
10		7,3%		0,0%	
Coluna	1	2	3	4	5



Na *linha 9* estão indicados os oficiais promovidos e os que ainda não foram promovidos, dos cursos que ingressaram no QP em 1982 e 1983. Na *linha 10* estão indicadas as percentagens dos oficiais promovidos.

Aplicando as condições de passagem à reserva propostas, em 1 de Janeiro de 2004, passariam à reserva os seguintes efectivos: 4 tenentes-generais, 11 maiores-generais e 25 coronéis. Pelo que, seriam promovidos: 4 maiores-generais, 15 coronéis e 40 tenentes-coronéis.

Em 1 de Janeiro de 2005 passariam à reserva: 6 tenentes-generais, 10 maiores-generais e 8 coronéis. Seriam promovidos: 6 maiores-generais, 16 coronéis e 24 tenentes-coronéis.

A situação em 1 de Janeiro de 2005, seria a indicada na Figura seguinte:

FIGURA 9 – SITUAÇÃO EM 1 DE JANEIRO DE 2005 DOS CURSOS COM CONDIÇÕES DE PROMOÇÃO A CORONEL

Curso \ Ano	1982		1983	
	P	NP	P	NP
INF	20	0	10	3
ART	7	0	5	2
CAV	5	0	4	2
ENG	4	0	1	1
TM	3	0	2	1
SAM	1	0	3	1
MAT	1	0	1	1
TOTAL	41	0	26	11
	100,0%		70,3%	



II.4. ESCALA INDICIÁRIA DO SISTEMA RETRIBUTIVO

O sistema retributivo numa organização e o próprio nível retributivo está dependente de um conjunto de factores – uns de ordem exclusivamente interna, outros com uma forte componente externa. São eles, por exemplo: o processo de descrição, análise e avaliação (qualificação) de funções; avaliação do desempenho; nível retributivo no mercado (competitividade externa); tipo de organização; política orçamental e social; etc.

Na organização típica, de natureza *burocrática*, ela depende, acima de tudo, da estabilidade, do tipo de gestão hierárquica existente. Nesta situação, o sistema retributivo é baseado na função, com uma pequena compensação de risco e conduzida por alguns benefícios mais relacionados com a antiguidade, visando produzir uma certa estabilidade de emprego (Caetano e Vala, 2002, 417).

O factor antiguidade, num sistema retributivo, tende a motivar os indivíduos a permanecerem na organização, o que ajuda a criar uma cultura na qual as pessoas se habituam a acreditar e a apostar numa carreira com a organização, mas não, precisamente com a função e/ou actividade que desempenham (Caetano e Vala, 2002, 418).

Cremos que, neste aspecto, o sistema retributivo no Exército é o adequado, pois, é, em parte, baseado na “função” (em postos) e influenciado pela antiguidade (tempo de serviço). Este facto, contribui para a estabilidade, forte cultura organizacional e coesão, que é no fundo, o que se pretende de uma organização que sobrepõe o interesse nacional ao pessoal. Contrariamente, a estrutura da tabela retributiva do Exército está desajustada, quer da teoria, quer da generalidade das carreiras da função pública nacional.

Para a construção de uma tabela (*ver* FIGURA 10), para além dos valores médios, é necessário conhecer duas variáveis (Camara, Guerra e Rodrigues, 2003, 393):

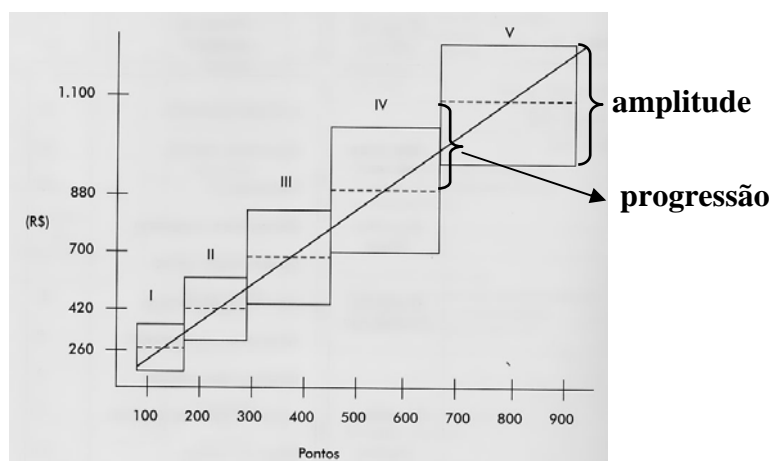
- A **amplitude** de cada nível retributivo, que consiste no diferencial percentual entre o mínimo e o máximo do nível; e
- A **progressão** que é a diferença percentual entre os pontos médios de níveis retributivos sucessivos.

Nem um nem outro destes parâmetros é necessariamente uniforme, ao longo da tabela. A amplitude, porque a mobilidade vertical da população que se encontra na base e no topo da tabela é muito baixa, ainda que por razões diversas, e aconselha a que a amplitude desses grupos salariais seja maior (tipicamente de 60%) para evitar que a longa permanência dos empregados no mesmo nível retributivo os coloque no máximo, sem



possibilidade de terem aumentos de salário. A progressão, que tende a aumentar na razão directa do aumento do nível retributivo, difere porque são os valores de mercado que determinam o quantitativo dos pontos médios, e a evolução dos pontos médios não se faz no mercado de modo uniforme, mas como consequência da oferta e da procura (e da escassez de certas competências).

FIGURA 10 – CURVA SALARIAL COM NÍVEIS RETRIBUTIVOS



FONTE: CHIAVENATO, 1999, 238

A FIGURA 11, relacionada com a FIGURA 10, mostra que, os níveis retributivos (*coluna 1 - Classes de Cargos*) são mutuamente exclusivos (um cargo só pertence a uma única classe de pontos), e sobrepostos, de modo a que os vencimentos de um nível podem ser iguais aos de outros níveis mais elevados ou menos elevados. A amplitude, neste exemplo, é constante e igual a 44 %.

FIGURA 11 – CLASSES DE CARGOS E RESPECTIVOS NÍVEIS SALARIAIS

Classes de Cargos	Amplitude de Pontos	Ponto Médio	Salário Médio	% de Afastamento	Faixa Salarial	
					Limite Inferior	Limite Superior
I	80 - 180	130	260,00	10%	213,00	306,00
II	181 - 290	230	420,00	12%	344,00	496,00
III	291 - 450	370	700,00	14%	574,00	826,00
IV	451 - 680	570	880,00	16%	721,00	1.038,00
V	681 - 920	800	1.100,00	18%	902,00	1.298,00

FONTE: CHIAVENATO, 1999, 239



Segundo Chiavenato (1999, 224), o trabalho é considerado para as pessoas, um meio para atingir um objectivo intermédio, que é o *vencimento*. Este, por sua vez, permite alcançar muitos objectivos finais desejados pelo indivíduo. Na prática, o vencimento constitui a fonte de renda que proporciona o poder aquisitivo de cada pessoa, definindo, o seu padrão de vida e a satisfação da sua hierarquia de necessidades individuais. O vencimento que o funcionário recebe da organização é o mais importante elemento para o seu poder de compra. O volume de dinheiro que uma pessoa ganha serve também como indicador de poder, reconhecimento (quer da sociedade quer da organização) e de prestígio, o que influencia os seus sentimentos de auto-estima. Em suma, a remuneração afecta as pessoas sob o ponto de vista económico, sociológico e psicológico.

O sistema retributivo actualmente em vigor no Exército, foi aprovado pelo Decreto-Lei n.º 328/99 de 18 de Agosto. Um dos seus objectivos era precisamente, «*a dignificação das carreiras militares*», o que reforça o parágrafo anterior. O sistema retributivo tem «*repercussões nas próprias carreiras*» e é considerado, segundo Cabrita (2002, 179), um contributo sério para uma correcta gestão da carreira dos militares.

No ANEXO E, são apresentadas as escalas indiciárias de algumas carreiras (Técnico Superior da Função Pública, Docentes Universitários e Médicos), onde no topo das respectivas carreiras, o índice do último escalão de cada categoria é normalmente superior ao índice do primeiro escalão da categoria imediatamente superior, chegando por vezes a ser superior ao segundo escalão.

A actual escala indiciária dos militares do QP do Exército, no que se refere aos postos de coronel a capitão, é a que se apresenta:

FIGURA 12 – ESCALA INDICIÁRIA DOS MILITARES DO QP DO EXÉRCITO

Exército – Oficiais

Postos	Escalões					
	1	2	3	4	5	6
Coronel	475	500	530			
Tenente-Coronel	410	420	435	455		
Major	365	380	395	405		
Capitão	290	300	320	335	350	360

Verificamos que, nesta escala indiciária não existe sobreposição dos níveis retributivos, e deste modo, o *poder*, o *reconhecimento*, o *prestígio* e a *auto-estima*, referidos anteriormente, estão sobretudo dependentes da promoção. Também, não está



espelhada a “antiguidade” e a experiência, dada pelos anos de TSE, embora paradoxalmente, todo o sistema de avaliação favoreça a antiguidade.

A proposta da escala indiciária para o Exército, que apresentamos na FIGURA 13, pretende reflectir os conceitos apresentados anteriormente e estar adaptada ao modelo de carreira que temos vindo a definir, nomeadamente:

- Haver sobreposição dos níveis retributivos que permite reconhecer, independentemente do posto, os oficiais que servem o Exército durante mais tempo;
- Mostrar que o Exército, em relação aos que ficam retidos em tenente-coronel, tem necessidade que continuem no activo e acredita que o seu contributo é importante para a instituição. Deste modo, em vez de oficiais desmotivados, por não terem sido promovidos, teríamos muito possivelmente, oficiais motivados e interessados na continuação da sua carreira;
- Permitir um aumento constante do vencimento para os que ficam retidos no posto de tenente-coronel.

Para se atingir estes propósitos, é necessário aumentar o número de escalões em tenente-coronel para 5, e colocar os índices dos últimos escalões superiores aos índices dos primeiros escalões do posto seguinte.

FIGURA 13 – PROPOSTA DE ESCALA INDICIÁRIA

Exército – Oficiais – PROPOSTA

POSTOS	Escalões					
	1	2	3	4	5	6
Coronel	475	500	530			
Tenente-Coronel	410	420	435	460	495	
Major	365	380	395	415		
Capitão	290	300	320	335	365	375

Nota: Os índices propostos respondem ao enquadramento conceptual referido, no entanto, é necessária uma análise mais profunda em caso de implementação.



II.5. A AVALIAÇÃO DOS MILITARES

Esta secção pretende dar resposta à última hipótese formulada.

Precisar quem são os mais capacitados, para atingirem os postos mais elevados, requer o uso de procedimentos que permitam identificar e quantificar o mérito, capacidade, preparação e dedicação de cada um dos seus componentes. Isto consegue-se por meio das avaliações, que aplicadas com carácter geral e de forma objectiva, justa e isenta, têm em vista «*uma correcta gestão de pessoal, designadamente quanto a: Recrutamento e selecção; formação e aperfeiçoamento; promoção; e, exercício de funções*» (EMFAR, 2003, Art. 80.º), e no nosso entender, também contribui para determinar as capacidades e potencialidades profissionais e psicológicas do militar.

Caetano e Vala (2002, 359) confirmam este aspecto, referindo que «*a avaliação de desempenho tem tido um papel de destaque na medida em que pode ter consequências significativas sobre a produtividade, quer directamente, enquanto processo de controlo do desempenho, quer indirectamente, através das suas relações com a selecção, formação, desenvolvimento profissional, promoção e remuneração da organização*».

A Ficha biográfica (FB), já referida anteriormente (ver página 10), regista o currículo do militar no tocante à antiguidade, colocações, cargos desempenhados, funções exercidas, registo disciplinar, habilitações militares (resultantes de cursos de formação, promoção, qualificação e especialização), habilitações civis e aptidão física. Considera-se pois, que estes aspectos são os indispensáveis para «*contribuir para a avaliação dos militares em termos de mérito absoluto e possibilitar a avaliação do mérito relativo entre militares do mesmo posto e quadro especial*», «*com vista à selecção dos mais aptos para o desempenho de cargos, exercício de funções e execução de tarefas de maior responsabilidade*», que não são mais do que duas das finalidades do SAMME (RAMME, Art. 4.º). Ora, como se sabe, a *antiguidade*, as *habilitações militares* (formação) e o *registo disciplinar*, são critérios quantificáveis pelo SAMME (além da avaliação individual), contudo, não são quantificáveis as colocações, os cargos desempenhados, as funções exercidas, as habilitações civis e a aptidão física.

Os critérios de avaliação não quantificáveis pelo SAMME, são apreciados pelos Conselhos das Armas e Serviços do Exército (CASE) com base na análise da FB e das Fichas de Avaliação Individual (FAI). Assim, os CASE apreciam de acordo com o n.º 2 do art. 20.º do RAMME:

- a) A qualidade do desempenho dos cargos e funções;



- b) A qualidade do desempenho de cargo de posto superior, quando tenha ocorrido;
- c) A natureza, as condições e as exigências dos cargos e funções exercidas;
- d) O elenco e conteúdo de funções e cargos desempenhados;
- e) A participação em actividades operacionais de campanha, em situações de conflito ou de crise e em actividades de treino operacional e técnico;
- f) Outras qualificações e especializações militares e técnicas adquiridas;
- g) Os conhecimentos e qualificações obtidos em outros cursos ou acções de formação, por iniciativa do avaliado, desde que adequados e utilizados no desempenho de cargos e funções em benefício das Forças Armadas.

Mas será possível aos CASE, quantificar de forma *justa* e *isenta* estes 7 critérios? Cremos que não, pelo facto de se tratarem de factores muito subjectivos e de poder haver “infinitas” combinações de casos possíveis. Acresce ainda, que os critérios c) e d) necessitam de métodos apropriados para a sua quantificação (ver pág. 16).

A proposta que vamos apresentar, pretende precisamente quantificar o “currículo” do militar no que respeita aos factores não quantificáveis pelo SAMME, e que ajudaria aos CASE quantificar o mérito absoluto do militar e o mérito relativo entre militares.

As colocações, os cargos desempenhados e as funções exercidas podem ser avaliadas a partir do momento em que se efectue a avaliação dos cargos no Exército e se chegue a um quadro como o que já mostrámos na página 30 e que repetimos aqui:

FIGURA 14 – CARGOS NA AM PARA CAPITÃO COM INDICAÇÃO DA AF

Função	Posto	Espec.	Nível	Pontos	Área Funcional
Comandante Comp. Alunos	CAP	QQ Arma	1	83	Operações
Professor Militar	MAJ/CAP	QQ A/S	1	82	*
Adjunto Treino Militar	CAP	QQ Arma	2	72	Operações
Instrutor de Treino Físico	CAP/SUB	QQ A/S	2	68	Operações
Comandante da CC	CAP	QQ A/S	3	56	Operações
Ajudante de Campo	CAP	QQ A/S	3	51	Pessoal

Assim, a quantificação dos critérios c) e d) da página anterior, seriam feitos nos seguintes moldes:

$$\text{Pontos} = \sum_{i=1}^n (a_i * b_i)$$

Em que:

a_i = Pontuação da função **i**

b_i = Tempo desempenhado na função **i**



Vejam os um exemplo que ilustra este aspecto. Supondo que dois capitães da AM com a mesma FAMME desempenharam em capitão as seguintes funções:

- Oficial A – 2 anos como Comandante de Companhia de Alunos e 3 anos lectivos como Professor Militar;
- Oficial B – 1 ano como Comandante da Companhia de Comando, 2 anos como Ajudante de Campo e 2 anos como Adjunto do Treino Militar.

Na promoção a major, o actual SAMME, não permite diferenciá-los, no entanto, o contributo de cada um deles para o cumprimento da missão da AM foi totalmente diferente, como podemos verificar:

- Oficial A = $83 * 2 + 82 * 3 = 412$ pontos¹⁴;
- Oficial B = $56 * 1 + 51 * 2 + 72 * 2 = 302$ pontos

Através da quantificação do desempenho de funções, permitia “desempatar” estes dois oficiais, e colocar o Oficial A à direita do Oficial B na promoção a major.

A aptidão física, registada na FB, consideramos que deveria (voltar a) ser quantificada, porque depende exclusivamente da dedicação, empenho e treino do próprio, em grande parte com prejuízo do tempo de descanso. É um aspecto perfeitamente objectivo, e que contribuía como estímulo para a realização de actividade física que é essencial um militar possuir.

As condecorações, englobadas no registo disciplinar, deveriam também (voltar a) ser quantificadas, porque, por um lado, permitem aos comandantes diferenciar militares propondo a atribuição de uma medalha independentemente do louvor, e por outro lado, podemos questionar se dois militares com a mesma FAMME, em que um tenha por exemplo 6 medalhas e outro nenhuma, têm o mesmo mérito, que é o que acontece com o actual SAMME.

Os critérios a) e b), da página 40, já são quantificados nas FAI, pelo que propomos que deixem de constar neste artigo.

Os três últimos critérios, e), f) e g), ficariam para ser apreciados pelos CASE.

Uma outra questão que gostaríamos de focar é a necessidade de alterar os pontos atribuídos aos louvores, como se demonstra de seguida. Na FIGURA 15, podemos ver quanto valem 0,5 e 0,3 valores atribuídos pelos CASE. Se em termos de *formação*, *avaliação individual* e *antiguidade*, os valores são possíveis, em termos de registo

¹⁴ Os pontos seriam convertidos numa escala de 0 a 20, que depois seriam afectados de um factor de ponderação para serem incluídos na FAMME.



disciplinar verificamos que correspondem a 25 ou 15 louvores de Cmdt/Dir/Ch, que é de todo impossível um oficial obter em cerca de 11 anos TSE. A pontuação a atribuir aos louvores no âmbito do registo disciplinar, deveria estar compreendida entre 10 pontos (louvor de Cmdt/Dir/Ch) e 20 pontos (Presidente da República), o que reduzia os números referidos, respectivamente, para 5 e 3 louvores.

FIGURA 15 – CORRESPONDÊNCIA DOS VALORES ATRIBUÍDOS PELOS CASE

	0,5 valores correspondem na promoção a:				0,3 valores correspondem na promoção a:				Unidade:
	Coef.	Coronel	Coef.	Major	Coef.	Coronel	Coef.	Major	
Formação	0,30	1,67	0,45	1,11	0,30	1,00	0,45	0,67	Valores
Avaliação Individual	0,15	0,83	0,15	0,83	0,15	0,50	0,15	0,50	Valores na escala de 1 a 5
Registo disciplinar	0,10	25	0,10	25	0,10	15	0,10	15	N.º louvores de Cmdt/Dir/Ch
Antiguidade	0,45	7,41	0,30	11,11	0,45	4,44	0,30	6,67	Meses

Para concluir, propomos que seja quantificável para a avaliação dos militares: formação, avaliação individual, registo disciplinar (incluindo as condecorações), funções desempenhadas, aptidão física e (antiguidade).

A antiguidade encontra-se entre parênteses porque requer algumas considerações.

Actualmente, na promoção a coronel, um ano de antiguidade vale 0,81 valores na FAMME, o equivalente a: 2,7 valores na formação; 40 louvores de Cmdt/Dir/Ch (13 de Presidente da República); 5,4 valores (escala de 0 a 20) na média da avaliação individual. Se a “atractividade” for igual nestas 4 opções, isto é, se houver indiferença na escolha de uma delas, então, os pesos estão bem determinados. No entanto, se houver preferência por um critério (por exemplo, preferir os 40 louvores em relação aos outros), significa que, pelo menos nesse critério, o seu peso não é o adequado.

Por outro lado, o modelo de carreira que propomos foi concebido, também, para não ser necessário atribuir grande (ou nenhum) peso à antiguidade. Assim, todos os oficiais atingem o posto de tenente-coronel, sem ter havido grandes alterações na antiguidade entre oficiais de cursos diferentes e, a coronel, são promovidos uma percentagem igual (cerca de 31% - grupo *muito superior* e *superior*) de cada curso da AM e os melhores de entre 3 cursos (são os que ficam colocados no grupo *intermédio* e que podem ser apreciados três vezes).



III. CONCLUSÕES E PROPOSTAS

As conclusões que a seguir se indicam, referem-se ao modelo de carreira actualmente existente e à legislação que o suporta. Nas propostas, apresentamos o modelo de carreira para os oficiais do QP do Exército, o qual pretende resolver os problemas detectados e responder à Questão Central e Questões Derivadas, levantadas, de modo a se atingir o Objectivo da Investigação, referido na página 2.

III.1. CONCLUSÕES

a) O Conceito Estratégico Militar foi alterado em 22 de Dezembro de 2003, faltando agora definir os Sistemas de Forças e Dispositivo. Como o Quadro de Pessoal do Exército decorre destes últimos, não está de momento adequado às linhas de acção estratégicas militares estabelecidas no CEM;

b) A alimentação do QP de oficiais, nos últimos 9 anos, não permite satisfazer as necessidades futuras do Exército, nos postos de MAJ e TCOR (corresponde a menos de 53,2% dos efectivos necessários);

c) O desenvolvimento da carreira militar, está estruturado apenas no plano vertical, com as promoções até aos postos mais elevados de cada categoria (ver pág. 5 - Desenvolvimento da Carreira);

d) As modalidades de promoção não permitem a satisfação das aspirações e desejos de desenvolvimento da maioria dos seus oficiais, nem de dispor, com idades adequadas, dos melhores oficiais nos postos mais elevados;

e) Os tempos mínimos de permanência nos postos, não estão de acordo com o facto de à medida que se progride na carreira, as tarefas executadas num cargo, são exercidas com maior grau de complexidade e nível de responsabilidade dos titulares. Os tempos mínimos de permanência nos postos de MAJ e TCOR, conduzem ao maior número de ingressos no QP, que são necessários para satisfazer as necessidades nestes postos. Verifica-se já um aumento de 40% do tempo de permanência em TCOR em relação ao respectivo TMP;

f) Não existe a identificação das funções chave (para cada um dos postos), que integram a estrutura da organização, de modo a colocar nestas funções os oficiais mais competentes, mais qualificados e com maior capacidade. Também, não está definido o perfil de carreira que se pretende para os oficiais do QP do Exército, por conseguinte, não



se sabe se o exercício de determinadas funções ou cargos, como condição de promoção, está adequado;

g) As condições de transição para a situação de Reserva, e a falta de outros mecanismos reguladores da carreira, resultam nas dificuldades de promoção a coronel, não se conseguindo um adequado rejuvenescimento nos postos mais elevados da hierarquia militar;

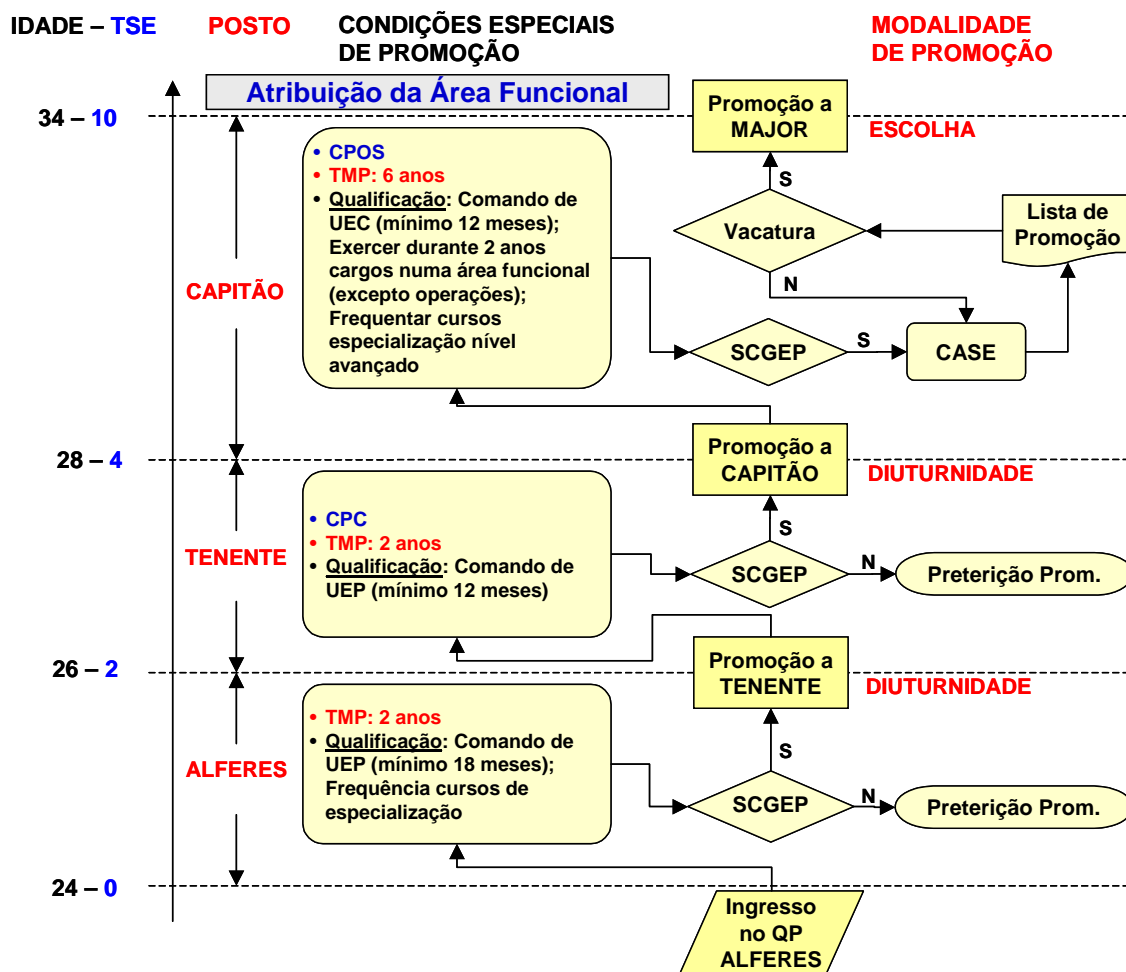
h) A escala indiciária do sistema retributivo, não permite o desenvolvimento de carreiras horizontais e está desajustada dos conceitos teóricos sobre esta matéria, e do que se verifica na generalidade das carreiras da função pública;

i) A avaliação dos militares não é realizada com base no “currículo” completo dos militares, nomeadamente, os cargos ocupados, as funções exercidas, as condecorações, a aptidão física e as habilitações civis. A pontuação atribuída aos louvores conduz a hipóteses absurdas. O peso da antiguidade no sistema de avaliação, não permite dispor, com idades adequadas, dos melhores oficiais nos postos mais elevados.



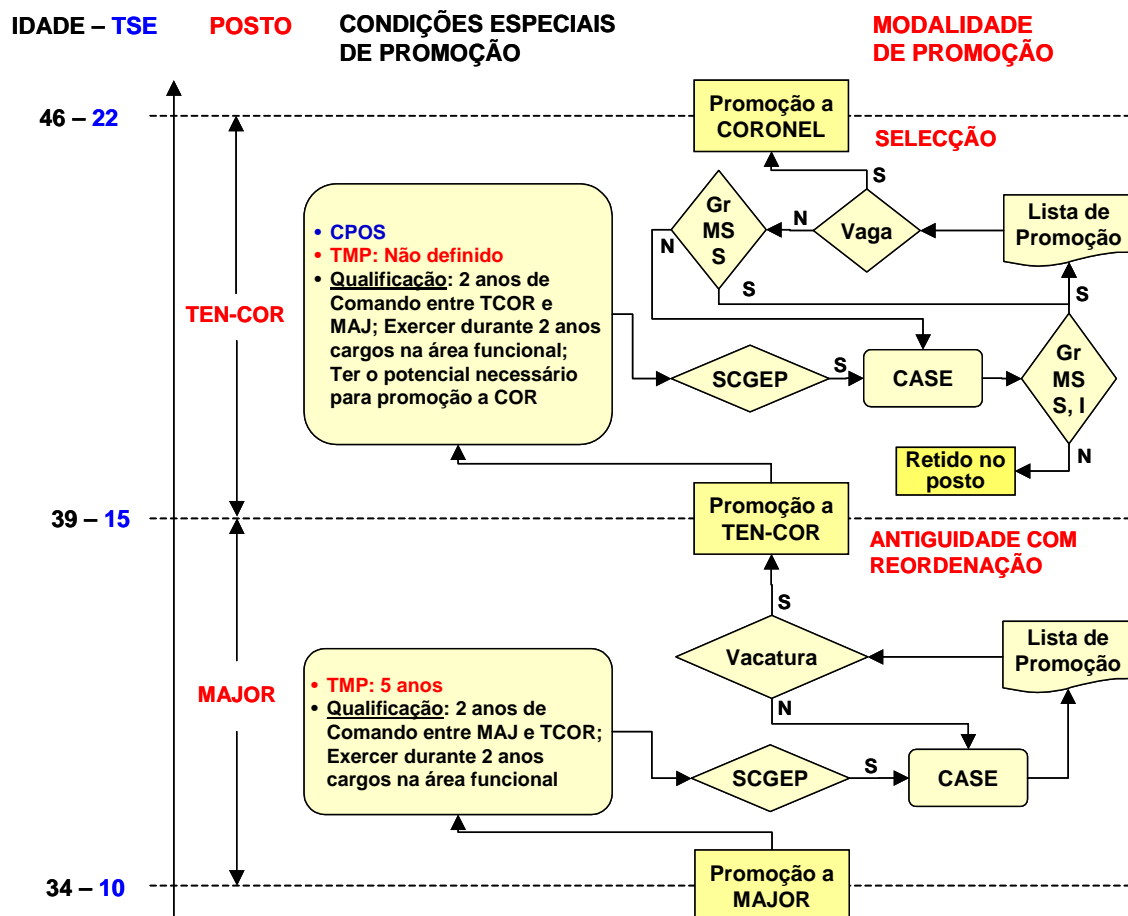
III.2. MODELO PROPOSTO

III.2.1. De alferes a major





III.2.2. De major a coronel





III.3. IMPLICAÇÕES FACE AO ENQUADRAMENTO LEGAL

Indicam-se de seguida, as alterações que são necessárias efectuar nos dois principais documentos que regulam a carreira dos oficiais do QP do Exército, de modo a suportar legalmente o modelo de carreira proposto no ponto anterior.

III.3.1. *Propostas de alteração ao EMFAR*

LIVRO I

PARTE GERAL

TÍTULO III

HIERARQUIA, CARGOS, FUNÇÕES E ÁREA FUNCIONAL

Artigo NOVO.º - Área funcional. 1 – Designa-se por **área funcional** o agrupamento de oficiais por especialidades técnicas ou competências, que requer formação adequada, treino e experiência. 2 – O oficial recebe a sua área funcional no momento em que é promovido ao posto de major. 3 – As preferências individuais, formação académica, treino e experiência, e as necessidades do Exército são todas consideradas durante o processo de atribuição da área funcional. 4 – A área funcional de operações é a única que permite exercer a função comando. 5 – As áreas funcionais são as seguintes: *Operações, Informações, Pessoal, Logística, Técnica, Estudos e Investigação, Assessoria e Planeamento e Cooperação Internacional*.

TÍTULO V

PROMOÇÕES E GRADUAÇÕES

Artigo 49.º - Modalidades de promoção. As modalidades de promoção são as seguintes: a) Diuturnidade; b) Escolha; c) *Antiguidade com reordenação*; d) *Seleção*.

Artigo NOVO.º - Promoção por antiguidade com reordenação. 1 – A promoção por antiguidade com reordenação consiste no acesso ao posto imediato, mediante a existência de vacatura e desde que satisfeitas as condições de promoção e mantendo-se a antiguidade relativa dentro de certos limites. 2 – A promoção por antiguidade com reordenação visa promover em primeiro lugar os militares considerados mais competentes e que se revelem com maior aptidão para o exercício de funções inerentes ao posto imediato. 3 – A promoção por antiguidade com reordenação deve ser fundamentada, sendo a reordenação realizada com base em critérios gerais, definidos por portaria do MDN.

Artigo NOVO.º - Promoção por selecção. 1 – A promoção por selecção consiste no acesso ao posto imediato, mediante a existência de vacatura e desde que satisfeitas as



condições de promoção, nos termos previstos neste Estatuto e independentemente da posição do militar na escala de antiguidade. 2 – A promoção por selecção visa seleccionar os militares considerados mais competentes e que se revelem com maior aptidão para o exercício de funções inerentes ao posto imediato. 3 – A promoção por selecção deve ser fundamentada, sendo a ordenação realizada com base em critérios gerais, definidos por portaria do MDN.

Artigo 60.º - Condições especiais de promoção. a) Tempo mínimo de permanência no posto; b) Qualificação no posto (ver da *pág.* 30 à 32).

LIVRO II

DOS MILITARES DOS QUADROS PERMANENTES

TÍTULO I

PARTE COMUM

Artigo 125.º - Princípios. O desenvolvimento da carreira militar orienta-se pelos seguintes princípios: NOVA ALÍNEA) Assegurar que o Exército (Forças Armadas) disponha dos melhores profissionais nos postos mais elevados, com as aptidões e idades adequadas, para atingir a máxima eficiência do Exército (Forças Armadas), além de pessoal capacitado para o desempenho das tarefas nos diferentes lugares da organização militar.

Artigo 126.º - Desenvolvimento da carreira. O desenvolvimento da carreira militar traduz-se, em cada categoria, ~~na promoção dos militares aos diferentes postos~~, *no desenvolvimento pessoal e profissional dos militares, através da ocupação sequencial de cargos*, de acordo... .

Artigo NOVO.º - Perfil de carreira. É a expressão das vicissitudes que deve seguir um militar do QP nos sucessivos postos, por forma a completar e aperfeiçoar a sua formação e adquirir o máximo de experiência e de competências, com vista, ao desempenho de funções com maiores responsabilidades e a desenvolver a sua vida profissional segundo as suas preferências ou aptidões e de acordo com os interesses do Exército.

Artigo 152.º - Condições de passagem à reserva. 1 – Transita para a situação de reserva o militar que: NOVA ALÍNEA) Atinja o limite de tempo de serviço efectivo após o ingresso nos QP, estabelecido para o respectivo posto.

Artigo 153.º - Limites de Idade. Os limites de idade de passagem à reserva são os seguintes: a) Oficiais: General – 63 anos; Restantes postos – 60 anos.

**Artigo NOVO.º - Limites de tempo de serviço efectivo após o ingresso nos QP. 1**

- A passagem à reserva por esta condição, é efectuada a 1 de Janeiro do ano seguinte em que o militar completa o tempo de serviço efectivo após entrada no QP, definidos no n.º 2;
- 2 - Os limites de tempo de serviço após o ingresso nos QP, são os seguintes: a) Major-general – 35; Coronel – 32; Restantes postos – 30.

Artigo 154.º - Outras condições de passagem à reserva. REVOGADO.

Artigo 159.º - Reforma. 1 – O militar passa à situação de reforma sempre que: a) Atinja os 65 anos de idade; b) REVOGADO; c) Requeira a passagem à reforma depois de completados 60 anos de idade e 36 anos de tempo de serviço.

Artigo 184.º - Listas de promoção. 1 – ...; ... ; 4 – As listas de promoção a coronel devem apenas conter os oficiais que integram os grupos muito superior, superior e intermédio, definidos por portaria do MDN.

Artigo NOVO.º - Lista de retidos. 1 – Relação anual ordenada por retidos definitivamente, duas retenções e uma retenção e quadro especial. 2 – A lista de retidos, elaborada pelos CASE, constituem elemento informativo do CEME, para efeitos de decisão. 3 – A lista de retidos anual é homologada pelo CEME até 15 de Dezembro e publicada até 31 de Dezembro do ano a que respeitam.

Artigo 189.º - Exclusão da promoção. ... a) ... ; b) REVOGADO; c) REVOGADO.

Artigo NOVO.º - Retidos definitivamente. Ficam retidos definitivamente no posto, os tenentes-coronéis que após três apreciações para promoção ao posto de coronel, não tenham sido promovidos, ou, que tenham sido colocados por duas vezes no grupo *muito inferior*.

TÍTULO II**OFICIAIS**

Artigo 216.º - Promoções. a) Coronel, por *selecção*; b) Tenente-coronel, por *antiguidade com reordenação*; c) Major, por *escolha*; d) Capitão, por diuturnidade; e) Tenente, por diuturnidade.

Artigo 217.º - Tempos mínimos. 1 – a) *Dois anos* no posto de alferes; b) *Dois anos* no posto de tenente; c) Seis anos no posto de capitão; d) *Cinco anos* no posto de Major; e) REVOGADO; f) REVOGADO. 2 – O tempo mínimo global para acesso ao posto de coronel, após o ingresso na categoria de oficiais (do QP), é de *22 anos* de serviço efectivo.



III.3.2. Propostas de alteração ao RAMME

Artigo 5.º - Bases. 1 – Constituem bases do SAMME: a) Formação; b) A avaliação individual; c) O registo disciplinar; d) **REVOGADO**; e) *Os cargos ocupados*; f) *A aptidão física*. 4 – O registo disciplinar consiste na quantificação dos louvores, *das condecorações*, das punições e das penas... . 6 – *O cargo ocupado consiste na quantificação da pontuação de cada cargo ocupado e do tempo de permanência no cargo medido em períodos de 30 dias completos*. 7 – *A aptidão física consiste na quantificação da aptidão física do militar apreciada por meio da realização das provas de aptidão física*.

Artigo 18.º - Ficha de avaliação do mérito dos militares do Exército. 1 – ...; 6 – ... a) São quantificados, para efeitos de promoção por escolha, antiguidade com reordenação e selecção, *as condecorações*, ... c) **NOTA:** Os louvores obtidos deixam de ser considerados com coeficiente 2 caso tivesse havido comando de tropas. (A pontuação a atribuir aos louvores deve estar compreendida entre 10 e 20 pontos, respectivamente, para louvores de Cmd/Dir/Ch de U/E/O e Presidente da República). **N.º NOVO** – *No âmbito dos cargos desempenhados*, **N.º NOVO** – *No âmbito da aptidão física*,

10 – Elaboradas as FAMME, compete ao órgão de administração e direcção de pessoal do Exército elaborar, por quadro especial e posto, uma lista dos militares a apreciar na promoção *por escolha, antiguidade com reordenação e selecção*, de acordo com a seguinte metodologia: (ver *pág.* 24 a 26).

Artigo 20.º - Atribuições dos CASE. 1 – 2 – ... : a) **REVOGADO**; b) **REVOGADO**; c) **REVOGADO**; d) **REVOGADO**; e) ...; f) ...; g) ...;

III.3.3. Proposta de alteração da escala indiciária do sistema retributivo

Exército – Oficiais – PROPOSTA

POSTOS	Escalaões					
	1	2	3	4	5	6
Coronel	475	500	530			
Tenente-Coronel	410	420	435	460	495	
Major	365	380	395	415		
Capitão	290	300	320	335	365	375



BIBLIOGRAFIA

LIVROS

- BONN, Keith (2002) – **Army Officer's Guide**. 49th ed. Mechanicsburg, PA, U.S.A. : Stackpole Books, 2002. 655 p. ISBN 0-8117-2649-5.
- CAETANO, António ; VALA, Jorge, org. (2002) – **Gestão de Recursos Humanos : Contextos, processos e técnicas**. 2.^a ed. Lisboa : RH, 2002. 463 p. ISBN 972-96897-8-4.
- CAMARA, Pedro ; GUERRA, Paulo ; RODRIGUES, Joaquim (2003) – **Humanator : Recursos humanos e sucesso empresarial**. 5.^a ed. Lisboa : Dom Quixote, 2003. 585 p. ISBN 972-20-2023-4.
- CARRILHO, Maria (1985) – **Forças Armadas e mudança política em Portugal no Séc. XX : Para uma explicação sociológica do papel dos militares**. [S.l.] : Estudos Gerais Série Universitária, imp. 1985. 525 p.
- CHIAVENATO, Idalberto (1999) – **Gestão de Pessoas : O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 18.^a ed. Rio de Janeiro, Brasil : Campus, 1999. 457 p. ISBN 85-352-0427-X.
- D'HAINAUT, Louis (1997) – **Conceitos e métodos da estatística : Uma variável a uma dimensão**. 2.^a ed. Lisboa : Fundação Calouste Gulbenkian, 1997. 2 vol. Tradução de : António Lopes. ISBN 972-31-0533-0.

ARTIGOS DE REVISTAS

- CABRITA, Mário (2002) – A carreira do Oficial do Exército do Quadro Permanente : Subsídios para um modelo renovado. **Boletim do Instituto de Altos Estudos Militares**. Lisboa : IAEM. 56 (2002) 155-213.
- CALDERÓN FERNÁNDEZ, Javier, (1995) – Perfil de Carrera : Escala Superior. **Ejército**. Madrid : Ministerio de Defensa Secretaría General Técnica. 661 (1995) 50-67.
- ROSINHA, António [et al.] (2003) – O Desenvolvimento da Carreira do Oficial do Exército : a importância da socialização e da motivação no aluno da Academia Militar. **Revista de Psicologia Militar**. Lisboa : CPAE. 14 (2003) 81-97.
- SILVA, Andrade da [et al.] (2004) – Da Gestão de Competências às Competências de Gestão. **Revista de Psicologia Militar**. Lisboa : CPAE. 15 (2004) 259-268.

**LEGISLAÇÃO**

- **BRASIL**. DECRETO n.º 3998 de 5 de Outubro de 2001.
- **BRASIL**. LEI n.º 6880 de 9 de Dezembro de 1980.
- CIRCULAR n.º 10/2004. Chefia de Abonos e Tesouraria, Exército. 2004-05-04.
- DECRETO-LEI n.º 197-A/2003. **D.R. I Série-A**. 200 (2003-08-30) 5752-(14) – 5752-(21).
- DECRETO-LEI n.º 200/93. **D.R. I Série-A**. 129 (1993-06-03) 2983 – 2986.
- DECRETO-LEI n.º 202/93. **D.R. I Série-A**. 129 (1993-06-03) 2987 – 2988. Quadros de pessoal dos ramos das Forças Armadas.
- DECRETO-LEI n.º 236/99. **D.R. I Série-A**. 146 (1999-06-25) 3245 – 3252.
- DECRETO-LEI n.º 328/99. **D.R. I Série-A**. 192 (1999-08-18) 5468 – 5475.
- DECRETO-LEI n.º 498/72 de 9 de Dezembro. Estatuto da Aposentação.
- DESPACHO n.º 9875/97. MDN. **D.R. II Série**. 248 (97-10-25) 13222 – 13223.
- **EMFAR (2003) : Decreto-Lei n.º 197-A/2003**. D.R. I Série-A. 200 (2003-08-30) 5752-(22) – 5752-(72).
- **ESPANHA**. LEI n.º 17/1999. 1999-05-18. Régimen del Personal de las Fuerzas Armadas. Ministerio de Defensa. Secretaría General Técnica. ISBN 84-7823-659-7.
- **ESPANHA**. REAL DECRETO n.º 0288/1997. 1997-03-20. Reglamento de Corpos, Escalas y Especialidades.
- **ESPANHA**. REAL DECRETO n.º 1064/2001. 2001-09-28. Reglamento de Evaluaciones y Ascensos del Personal Militar Profesional.
- **EUA**. DA PAM 600-3. 1998, Personnel – Commissioned Officer Development and Career Management. Washington, DC, U.S.A. : Department of the Army. 302 p.
- INTRANET, Lista de Antiguidade dos Oficiais do Exército. 31 de Dezembro de 2003.
- LEI n.º 1/2004. **D.R. I Série-A**. 12 (2004-01-15) 292 – 293. Alteração ao Estatuto da Aposentação.
- LEI n.º 11/89. **D.R. I Série**. 125 (1989-06-01) 2096 – 2097. Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar.
- LEI n.º 15/92. **D.R. I Série**. 179 (1992-08-05) 3668 – 3670. Adota medidas visando a racionalização dos efectivos militares.
- LEI n.º 29/82. **D.R. I Série**. 131 (1982-12-11) 2234-2236. Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas.



- PORTARIA n.º 1246/2002. MDN. **D.R. I Série-B.** 207 (2002-09-7) 6298 – 6337.
Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército.
- PORTARIA n.º 21/94. MDN. **D.R. I Série-B.** 1994-01-08.
- PROPOSTA n.º 9806 de 12 de Novembro de 2003, Proc. 02.06.001/G: DP/EME.

OUTRAS OBRAS CONSULTADAS E RELACIONADAS COM O TEMA

- ALMEIDA, Maria [et al.] (1989) – **Organização e Gestão de Empresas : Gestão de recursos humanos.** Lisboa : ISCAL, 1989.
- FIGUEIREDO, Manuel (2000) – **A gestão de carreiras como instrumento de valorização : Orientação das carreiras com base nas competências individuais.** Lisboa : IAEM, 2000. TILD do CSCD 1999-2000.
- FILIPE, Carlos (2000) – **O desenvolvimento de carreira dos Oficiais dos Quadros Técnicos do Exército.** Lisboa : IAEM, 2000. TILD do CEM 1998-2000.
- LOPES, Manuel (2003) – **A gestão de carreira do Oficial do Quadro Permanente, saídas laterais e inserção no mercado de trabalho.** Lisboa : IAEM, 2003. TILD do CEM 2001-2003.
- MARTINS, Carlos (1998) – **Um modelo de carreira dos Oficiais do Quadro Permanente.** Lisboa : IAEM, 1998. TILD do CEM 1996-1998.
- MARTINS, José (1997) – **Desenvolvimento de carreiras dos militares dos quadros permanentes : Enquadramento estatutário.** Lisboa : IAEM, 1997. TILD do CSCD 1996-1997.
- MELO, Carlos (1999) – **Sistema de Aconselhamento de Carreiras : Um modelo para o Exército Português.** Lisboa : IAEM, 1999. TILD do CEM 1997-1999.
- RAMALHO, Manuel (1985) – **Formação e carreira do Oficial : Sequência e ou entrosamento na preparação técnico-militar, técnico-científica e humanísticas.** Lisboa : IAEM, 1985. TILD do CSCD 1984-1985.
- SANTOS, Ana (2004) – **As organizações, os modelos de formação e o retorno de competências.** Lisboa : IAEM, Março 2004. Resumo da Conferência proferida ao CEM 2003-2005.
- SANTOS, Barreiros dos (1997) – **Subsídios para uma carreira-tipo do Oficial do Quadro Permanente do Exército.** Lisboa : IAEM, 1997. TILD do CEM do 1995-1997.



- SILVA, Andrade da [et al.] (2004) – **Contributos para uma gestão integrada dos recursos humanos no Exército Português**. Lisboa : CPAE, 2004. Documento de Trabalho.
- SILVA, Anselmo (2001) – **Necessidade do Exército em Recursos Humanos qualificados, não contemplados nas Armas e Serviços : Obtenção, aplicação e gestão de carreiras**. Lisboa : IAEM, 2001. TILD do CSCD 2000-2001.

SITES DA INTERNET

- www.army.mod.uk (2003-11-04)
- www.defense.gouv.fr (2003-11-04)
- www.defesa.gov.br (2003-11-11)
- www.exercito.gov.br (2003-11-11)
- www.mde.es (2003-11-18)
- www.perscomonline.army.mil (2003-11-20)
- www.esercito.difesa.it (2003-11-25)
- www.moit.gov.it (2003-11-25)

ENTREVISTAS

- **Major-general Fernando Pereira dos Santos Aguda** – Lisboa, 1 de Setembro de 2004. À data era Subdirector-geral da Direcção Geral de Pessoal e Recrutamento Militar do Ministério da Defesa Nacional.
- **Coronel de Artilharia João António Andrade da Silva** – Lisboa, 5 de Julho de 2004. À data era Director do Centro de Psicologia Aplicada do Exército.
- **Tenente-coronel de Artilharia José António de Figueiredo Rocha** – Lisboa, 6 de Setembro de 2004. À data era Chefe da Repartição de Estudos do Estado-Maior do Exército.



APÊNDICES



APÊNDICE A – INGRESSOS NOS QP DE 1982 A 1992

Curso de Formação - AM	Quadro Permanente	
	Ano de Ingresso	Ingressos no QP
1977	1982	50
1978	1983	44
1979	1984	85
1980	1985	90
1981	1986	96
1982	1987	51
1983	1988	119
1984	1989	130
1985	1990	131
1986	1991	100
1987	1992	86
		982



APÊNDICE B – QUADRO DE PESSOAL DO EXÉRCITO POR INGRESSOS

Linha

Categoria de Oficiais

1	CURSOS/ INGRESSO	COR		TCOR		MAJ		CAP/SUB		TOTAL		
2		Ex	FEx	Ex	FEx	Ex	FEx	Ex	FEx	Ex	FEx	SOMA
3	Licenciatura AM (Excepto Serviço Saúde)	152	53	338	83	440	33	1279	25	2209	194	2403
4		205		421		473		1304		2403		
5		95,35%		83,70%		80,85%		69,84%		75,80%		
6	AM (Serviço de Saúde) e por Concurso	8	1	47	12	41	4	107	1	203	18	221
7		9		59		45		108		221		
8		4,19%		11,73%		7,69%		5,78%		6,97%		
9	Bacharelato ESPE	1	0	13	10	49	18	441	14	504	42	546
10		1		23		67		455		546		
11		0,47%		4,57%		11,45%		24,37%		17,22%		
12	TOTAL	161	54	398	105	530	55	1827	40	2916	254	3170
13		215		503		585		1867		3170		

Coluna

A

B

C

D

E

F

G

H

I

J

K

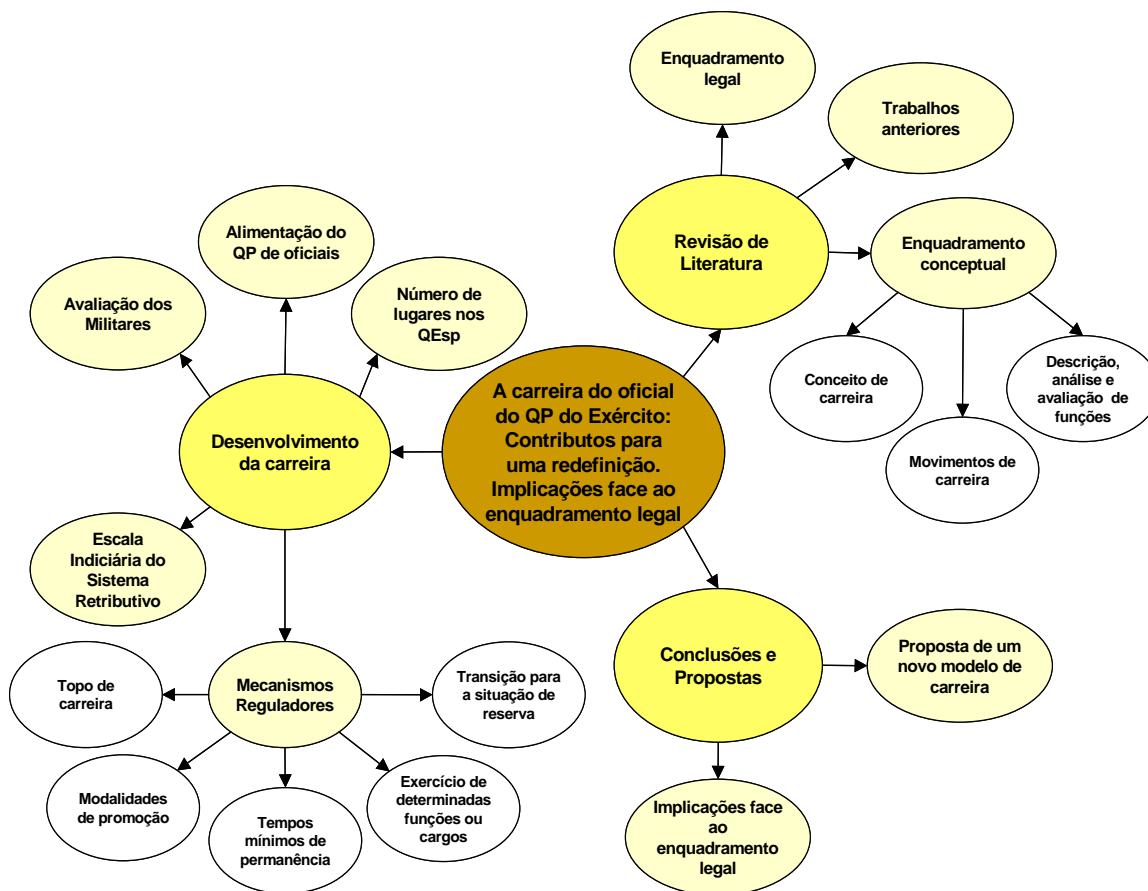
L

OFICIAIS SUPERIORES		
AM	1099	84,34%
Outros	204	15,66%
TOTAL	1303	100,00%

NOTA: Quadro obtido a partir de dados fornecidos pela Divisão de Pessoal do Estado-Maior do Exército que se encontram em ANEXO B



APÊNDICE C – MAPA CONCEPTUAL DO TRABALHO





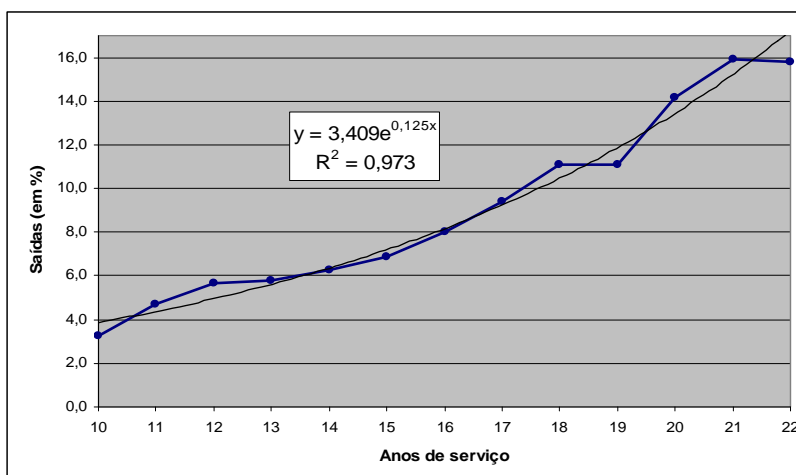
**APÊNDICE D – PERCENTAGEM DE OFICIAIS NO ACTIVO, POR CURSOS DA AM,
EM FUNÇÃO DO TSE APÓS INGRESSO NOS QP**

Linha

1	Ingresso nos QP	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
2	01-Set-81	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	0,947	0,947	0,947	0,947	0,947	0,947	0,895	0,842
3	01-Set-82	0,960	0,940	0,940	0,940	0,940	0,940	0,920	0,900	0,880	0,880	0,840	0,820	
4	01-Set-83	0,977	0,955	0,932	0,932	0,932	0,932	0,909	0,886	0,886	0,864	0,841		
5	01-Set-84	0,976	0,953	0,953	0,953	0,953	0,941	0,929	0,918	0,906	0,894			
6	01-Set-85	0,922	0,922	0,922	0,922	0,911	0,900	0,889	0,878	0,867				
7	01-Set-86	0,958	0,958	0,958	0,958	0,958	0,948	0,948	0,927					
8	01-Set-87	1,000	1,000	1,000	1,000	0,961	0,941	0,902						
9	01-Set-88	0,975	0,966	0,966	0,950	0,933	0,924							
10	01-Set-89	0,969	0,969	0,938	0,923	0,915								
11	01-Out-90	0,954	0,939	0,924	0,924									
12	01-Out-91	0,960	0,910	0,910										
13	01-Out-92	0,977	0,977											
14	01-Out-93	1,000												
15	Activo	96,8%	95,3%	94,3%	94,2%	93,7%	93,1%	92,0%	90,6%	88,9%	88,9%	85,8%	84,1%	84,2%
16	Perdas (%)	3,23	4,70	5,68	5,77	6,29	6,86	8,05	9,38	11,11	11,11	14,16	15,94	15,79
17	Estim. (%)	3,86	4,37	4,96	5,61	6,36	7,20	8,16	9,24	10,47	11,86	13,44	15,22	17,25
18	Erro (%)	0,63	-0,33	-0,72	-0,16	0,07	0,34	0,11	-0,14	-0,64	0,75	-0,72	-0,72	1,46
19	População	1082	1001	915	815	684	554	435	384	288	198	113	69	19

Coluna

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14

Legenda:**Linha 1:** Tempo de serviço efectivo após ingresso nos QP, em anos completos**Linha 2 a 14:** Data de ingresso nos QP;**Linha 10/Coluna 5:** Do curso que ingressou nos QP em 1SET89, no final de 13 anos de TSE existem **92,3%****Linha 15/Coluna 3:** Após 11 anos completos de TSE após ingresso nos QP, existem em média **95,3%** dos efectivos de um determinado curso;**Linha 17:** Perdas por estimativa usando fórmula seguinte: $Perdas = 3,409 e^{0,125x}$ **Linha 18:** Erro de estimativa: Valor por estimativa – Valor médio real**Linha 19:** População, em número de oficiais.

**Quadro 2 - Determinação das existências finais por cursos**

Linha																		
	Entrada no Quadro	INF		ART		CAV		ENG		TM		SAM		MAT				
1																		
2	01-Set-81	4	5	6	6	2	3			1	1	2	3	1	1	16	19	84,2%
3	01-Set-82	20	21	7	7	5	6	4	5	3	4	1	5	1	2	41	50	82,0%
4	01-Set-83	13	16	7	9	6	6	2	3	3	3	4	5	2	2	37	44	84,1%
5	01-Set-84	40	43	14	15	10	10	4	5	1	4	5	6	2	2	76	85	89,4%
6	01-Set-85	39	44	20	21	9	9	1	4	4	4	4	6	1	2	78	90	86,7%
7	01-Set-86	49	51	14	16	7	8	3	5	6	6	8	8	2	2	89	96	92,7%
8	01-Set-87	16	17	9	10	6	7	5	7	4	4	4	4	2	2	46	51	90,2%
9	01-Set-88	48	55	25	25	12	12	8	8	5	7	8	8	4	4	110	119	92,4%
10	01-Set-89	60	63	18	21	11	12	5	8	7	7	13	13	5	6	119	130	91,5%
11	01-Out-90	51	52	28	30	10	10	6	8	7	11	8	8	11	12	121	131	92,4%
12	01-Out-91	39	39	14	15	7	8	8	12	11	11	7	9	5	6	91	100	91,0%
13	01-Out-92	44	44	14	14	9	10			5	6	9	9	3	3	84	86	97,7%
14	01-Out-93	40	40	15	15	10	10			8	8	6	6	2	2	81	81	100,0%
15	Média	463	490	191	204	104	111	46	65	65	76	79	90	41	46	989	1082	91,4%
16	Perdas (%)	94,5%		93,6%		93,7%		70,8%		85,5%		87,8%		89,1%				
Coluna	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18

**APÊNDICE E - CARREIRA DOS OFICIAIS DO QP DO EXÉRCITO ESPANHOL**

I) Os oficiais dos QP do Exército espanhol, distribuem-se pelo corpo Geral das Armas, Intendência, Engenheiros politécnicos e Especialistas; Escalas de oficiais e superior de oficiais; Especialidades e postos:

a) **Corpo Geral das Armas:**

- i. **Escala superior de oficiais:** Tenente-general, General de divisão, General de brigada, coronel, tenente-coronel, major, capitão e tenente;
- Especialidades: Infantaria, (INF), artilharia (ART), cavalaria (CAV), engenharia (ENG), transmissões (TM);
- ii. **Escala de oficiais:** tenente-coronel, major, capitão, tenente e alferes;
- Especialidades: Infantaria, (INF), artilharia (ART), cavalaria (CAV), engenharia (ENG), transmissões (TM).

b) **Corpo de Intendência:**

- i. **Escala superior de oficiais:** Tenente-general, General de divisão, General de brigada, coronel, tenente-coronel, major, capitão e tenente;
- Especialidades: Intendência.

c) **Corpo de Engenheiros politécnicos:**

- i. **Escala superior de oficiais:** Tenente-general, General de divisão, General de brigada, coronel, tenente-coronel, major, capitão e tenente;
- Especialidades: Armamento, construção e telecomunicações e electrónica;
- ii. **Escala de oficiais:** tenente-coronel, major, capitão, tenente e alferes;
- Especialidades: Mecânica e química, construção e telecomunicações e electrónica;.

d) **Corpo de Especialistas:**

- i. **Escala de oficiais:** tenente-coronel, major, capitão, tenente e alferes;
- Especialidades: Administração, abastecimento, mecânica de materiais, mecânica de armas, sistemas electrónicos e técnicas de apoio;

II) Existem ainda os corpos comuns das Forças Armadas:

e) **Corpo Jurídico Militar:**

- Escala superior de oficiais:** Tenente-general, General de divisão, General de brigada, coronel, tenente-coronel, major, capitão e tenente;
- Especialidades: Jurídico Militar;

f) **Corpo Militar de Intervenção:**

Escala superior de oficiais: Tenente-general, General de divisão, General de brigada, coronel, tenente-coronel, major, capitão e tenente;

- Especialidades: Militar de Intervenção;

g) **Corpo Militar de Saúde:**

i. **Escala superior de oficiais:** Tenente-general, General de divisão, General de brigada, coronel, tenente-coronel, major, capitão e tenente;

- Especialidades: Medicina, Farmácia, Veterinária e Odontologia.

ii. **Escala de oficiais:** tenente-coronel, major, capitão, tenente e alferes;

- Especialidades: Enfermagem.

h) **Corpo de Músicas Militar:**

Escala superior de oficiais: Tenente-general, General de divisão, General de brigada, coronel, tenente-coronel, major, capitão e tenente;

- Especialidades: Direcção;

NOTA: Face à delimitação do nosso trabalho, apenas nos interessa o que seja relacionado com a Escala Superior de Oficiais do Corpo Geral das Armas, do Corpo de Intendência ou do Corpo de Engenheiros Politécnicos.

MODALIDADES DE PROMOÇÃO

O RD 1064 (2001, Art. 14.º), prevê quatro modalidades de promoção para os oficiais da Escala Superior de Oficiais (Categoria de oficiais cuja formação de base é uma licenciatura): **eleição**, **selecção**, **antiguidade** e **antiguidade com reordenação**. As promoções aos postos da categoria de oficiais processam-se nas seguintes modalidades (RD 1064, 2001, Art. 14.º): eleição, a oficial general; selecção, a coronel e a tenente-coronel; antiguidade com reordenação, a major; antiguidade, a capitão (nota: o ingresso no QP faz-se no posto de tenente).

A promoção pelo sistema de **eleição** faz-se entre os militares do posto imediatamente inferior, de acordo com os seus méritos e aptidões (RD 1064, 2001, Art. 14.º e 24.º). Na promoção pelo sistema de **selecção**, uma percentagem (definida pelo Ministro da Defesa Nacional sob proposta do CEM) das vagas previstas para cada ciclo de promoções (1 ano civil, de 1 de Julho a 30 de Junho) são preenchidas por ordem de classificação, uma outra percentagem (também definida pela mesma entidade) dos avaliados ficarão retidos no seu posto até uma nova avaliação, e o resto dos avaliados são promovidos por antiguidade até cobrir o total das vagas disponíveis ao longo desse ciclo (RD 1064, 2001, Art. 14.º e 25.º).



Na modalidade de **antiguidade com reordenação**, os militares com condições de promoção são divididos num determinado número de grupos, definido pelo CEM e num mínimo de três, de acordo com a classificação (dada pelo RAMME). Em cada um dos grupos são reordenados novamente pela antiguidade anterior.

FUNÇÕES MILITARES

As funções militares são as seguintes:

Comando (é o exercício da autoridade, com a correspondente responsabilidade, na preparação e emprego da força ou do apoio à força. Quem exerce esta função pode ser denominado *Comandante*, *Director* ou *Chefe* em virtude da especificidade do conjunto orgânico que comanda); **Administração**; **Estado-maior**; **Técnica**; **Docente**.

TEMPOS MÍNIMOS NOS POSTOS

Em termos estatutários (RD 1064/01, Art. 31.º), os tempos mínimos de permanência, em anos e para cada um dos postos, são os seguintes: Tenente – 3 (NOTA: o ingresso no quadro é feito no posto de TENENTE para os oficiais cuja formação base é uma licenciatura); Capitão – 6; Major – 5; Tenente-coronel – 4; Coronel – 2.

Porém, os tempos médios de permanência, conforme refere Calderón Fernández (1995, 56), são os que se seguem: Tenente – 4; Capitão – 8; Major – 8; Tenente-coronel – 7; Coronel – 5* (* até completar 32 anos de serviço ou ser promovido a oficial general). Até à promoção a coronel, existe uma diferença de 9 anos entre os tempos mínimos e os tempos médios.

EXERCÍCIO DE DETERMINADAS FUNÇÕES

Para os oficiais cuja formação base é uma licenciatura, o ingresso no quadro é feito no posto de tenente. A promoção a CAP é realizada satisfazendo as seguintes condições:

- 3 anos de permanência no posto de tenente;
- 2 anos de tempo de comando. Para que seja considerado tempo de comando, deve estar directamente relacionado com a preparação e emprego das forças.

A promoção a MAJ é realizada satisfazendo as seguintes condições:

- 6 anos de permanência no posto de CAP;
- 4 anos de tempo de comando para os capitães do Corpo Geral das Armas e 5 anos para os dos Corpos de Intendência e Engenheiros politécnicos.



APÊNDICE F - CARREIRA DOS OFICIAIS DO QP DO EXÉRCITO DOS EUA

MODALIDADES DE PROMOÇÃO

A promoção a tenente é aprovada pelo Comandante de Batalhão a partir do momento em que estiver totalmente qualificado (cumpra as condições de promoção). Todas as outras promoções, de capitão a coronel, faz-se entre os **mais qualificados**. A capitão, 90% dos tenentes mais qualificados; a major, 80%; a tenente-coronel, 70%; a coronel 50% (DA PAM 600-3, 5-7). Atingem, portanto, o posto de tenente-coronel 50% dos alferes do mesmo ano de entrada no QP, e, a coronel, 25% desse mesmo grupo.

TEMPOS MÍNIMOS NOS POSTOS

A publicação DA PAM 600-3 (1998, 5-7), regula toda a matéria referente à carreira militar. Neste documento, embora seja referido o tempo mínimo no posto necessário, todo o desenvolvimento da carreira é efectuado por “janelas de tempo” (Timing) de acordo com o tempo de serviço.

Assim, a promoção a tenente é realizada tendo no mínimo 18 meses de serviço activo. A promoção a capitão é efectuada tendo no mínimo, 4 ou 5 anos de serviço activo e dois anos no posto de tenente, sendo seleccionados para promoção 90% dos que reúnem condições para essa mesma promoção. A promoção a major é realizada, normalmente, com 10 anos de serviço (com uma variação de mais ou menos um ano – entre 9 e 11 anos de serviço) e 3 anos no posto de capitão, sendo seleccionados 80% (NOTA: do curso de origem a percentagem de promoções a major é de 72%, resultante de $90\% * 80\%$). A promoção a tenente-coronel é realizada, normalmente, aos 16 anos de serviço (+/- 1 ano – entre 15 e 17 anos de serviço) e 3 anos no posto de major, sendo seleccionados 70% (do curso de origem a percentagem de promoções a major é de 50%). A promoção a coronel é realizada, normalmente, aos 22 anos de serviço (+/- 1 ano – entre 21 e 23 anos de serviço) e 3 anos no posto de tenente-coronel, sendo seleccionados 50% (25% do curso de origem). A promoção a oficial general, a ocorrer, é efectuada com 28 anos de serviço. Com 30 anos de serviço os militares passam à “reforma” (retirement).

Resumindo, os tempos de permanência, em anos e para cada um dos postos, são os seguintes: Alferes – 1,5 anos; Tenente – 2,5 anos; Capitão – 6; Major – 6; Tenente-coronel – 6; Coronel – (6).



EXERCÍCIO DE DETERMINADAS FUNÇÕES

A promoção a tenente é aprovada pelo comandante do oficial. Normalmente, o comandante de batalhão promove com a recomendação do comandante de companhia. Embora a promoção seja considerada automática após a prestação de um período específico de serviço activo, a promoção é baseada na performance demonstrada pelo oficial. Os oficiais que não sejam promovidos são geralmente afastados do serviço activo ou desmobilizados.

O tempo mínimo de serviço e de permanência no posto de segundo tenente (alferes) é de 18 meses (DA PAM 600-3, 01OUT98, 21).

A promoção a Capitão (CAP) é realizada tendo no mínimo, 4 ou 5 anos de serviço activo e dois anos no posto de tenente. São seleccionáveis para promoção 90 % dos que reúnem condições para essa mesma promoção.

No Exército dos EUA, a promoção a MAJ é realizada, normalmente, com dez anos de serviço activo, com uma variação de mais ou menos um ano, isto é, com nove ou onze anos de serviço (DA PAM 600-3, 01OUT98, 21). É necessário ter três anos no posto de capitão. São seleccionáveis para promoção 80 % dos que reúnem condições para essa mesma promoção (nota: do curso de origem a percentagem de promoções a MAJ é de 72 %, resultante de $90 \% * 80 \%$).

Os capitães devem permanecer em funções de comando de companhia, desejavelmente, 18 meses com variação de mais ou menos 6 meses.

TRANSIÇÃO PARA A SITUAÇÃO DE RESERVA

Os oficiais deixam o *activo* nas seguintes situações (Bonn, 2002, 603):

- Limite de idade:
 - Major-General – 60 anos (62 anos, desde que autorizado)
 - Restantes postos – 60 anos de idade;
- Nota:** É pouco provável a passagem à reforma por esta condição porque os oficiais iniciam as suas carreiras, normalmente com uma idade entre 21 a 24 anos e o tempo máximo de serviço é de 35 anos, o que faz com que a idade de transição para a reforma seja entre 56 e 59 anos.
- Tempo de Serviço:
 - Major-General – 5 anos no posto ou 30 dias após ter completado 35 anos de serviço, aquele que for mais tarde;



- Brigadeiro-General – 5 anos no posto ou 30 dias após ter completado 35 anos de serviço, aquele que for mais tarde;
- Coronel – 5 anos no posto ou 30 dias após ter completado 30 anos de serviço, aquele que for mais tarde;
- Tenente-coronel – 30 dias após ter completado 28 anos de serviço;
- Antecipada:

Nos postos de tenente-coronel e coronel, quando é necessária uma redução rápida dos efectivos nestes postos.

MODELO DE DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA DOS OFICIAIS DOS EUA

TSE no		4	10	16	22	30
QP						
TENENTE		CAPITÃO		MAJOR	TENENTE-CORONEL	CORONEL
T P O	Serviço na Arma com tropa	CPC	★ Decisão da "Career Field"		CEM	CSCD
		★ Decisão da Área Funcional	★ Decisão da "Career Field"			
		Comando de Companhia	Qualificação no Ramo		Comando de Batalhão	Comando de Brigada
		Qualificação na Área Funcional	Qualificação na Área Funcional		Qualificação na Área Funcional	Qualificação na Área Funcional
		Serviço no Ramo	Serviço no Ramo		Serviço no Ramo	Serviço no Ramo
		Serviço na Área Funcional	Serviço na Área Funcional		Serviço na Área Funcional	Serviço na Área Funcional
		Serviço Generalista no Ramo/Área Funcional	Serviço Generalista no Ramo/Área Funcional		Serviço Generalista no Ramo/Área Funcional	Serviço Generalista no Ramo/Área Funcional
		Serviço ACS/TWI/AAC	Serviço conjunto (com outros ramos)		Serviço conjunto (com outros ramos)	Serviço conjunto (com outros ramos)



APÊNDICE G – AVALIAÇÃO DAS FUNÇÕES DA AM DESEMPENHADAS POR CAPITÃES

A avaliação de cargos/funções, como vimos, surge depois de ter sido feita a descrição e análise de cargos/funções. Existem vários sistemas de avaliação, que basicamente são sistemas de pontos, divididos por **dimensões** que abrangem vários **factores**. As dimensões são aplicáveis à maioria das exigências dos diversos cargos, sendo divididas em factores. Na aplicação destes sistemas, utilizam-se tabelas que traduzem o grau em que cada função se situa, em relação às diferentes variáveis, em valor numérico.

Por exemplo, as dimensões e os factores seleccionados para avaliar as funções na AM, desempenhadas por capitães, poderiam ser estes:

DIMENSÕES	FACTORES
Responsabilidade	Impacto na missão do Exército Impacto na missão da U/E/O Liberdade para actuar Planeamento Supervisão
Complexidade da Função	Qualificações Interacção humana Exigência dos problemas Condições de trabalho

A matriz de funções a desempenhar por capitães na AM, seria deste tipo:

Função	Posto	Espec.	Nível	Pontos	Área Funcional
Comandante Comp. Alunos	CAP	QQ Arma	1	83	Operações
Professor Militar	MAJ/CAP	QQ A/S	1	82	*
Adjunto Treino Militar	CAP	QQ Arma	2	72	Operações
Instrutor de Treino Físico	CAP/SUB	QQ A/S	2	68	Operações
Comandante da CC/CS	CAP	QQ A/S	3	56	Operações
Ajudante de Campo	CAP	QQ A/S	3	51	Pessoal

Nota: os pontos atribuídos resultam de um inquérito efectuado a 9 majores do CEM 03/05.

* A área funcional depende da cadeira que é ministrada.

Uma matriz de funções para o Exército seria idêntica à apresentada em cima, estando listadas todas as funções, por categorias e postos, com indicação do nível (1, 2 ou 3), do valor numérico atribuído e a área funcional a que pertence.

Através desta matriz, facilmente se detecta quais as funções chave em cada U/E/O e no Exército em geral.



APÊNDICE H – MODALIDADES DE ACÇÃO

Quadro 1 - Modalidades de Acção (M/A)

(TEMPOS MÍNIMOS DE PERMANÊNCIA)

Linha	M/A	Subalt./ Capitão	Major/ Ten-Cor	Obs.
		ANOS	ANOS	
1				
2				
3	1	9	9	ESP
4	2	10	10	
5	3	10	11	
6	4	10	12	USA
7	5	11	9	PRT
8	6	11	10	
9	7	11	11	
Coluna	A	B	C	D

Quadro 2 - Effectivos oriundos da AM e totais

(Excepto Serviço de Saúde)

Linha		COR	TCOR	MAJ	CAP/ SUB	TOTAL
1						
2			421	473		
3	AM	205	894		1304	2403
4			503	585		
5	QPess Exército	215	1088		1867	3170
Coluna	A	B	C	D	E	F

N.º promoções a coronel

ANO	N.º Prom
2001	53
2002	21
2003	31
Média	35

Quadro 3 - Existências estimadas por TSE e ingressos no QP necessários

Linha

1	M/A	Ingres- sos QP	Tempo de serviço efectivo após entrada no QP (em anos completos)												
2			10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
3			96,1	95,6	95,0	94,4	93,6	92,8	91,8	90,8	89,5	88,1	86,6	84,8	82,8
4	1	107	103	102	102	101	100	99	98	97	96	40	40	40	40
5	2	98	94	94	93	93	92	91	90	89	88	86	85	40	40
6	3	90	87	86	86	85	84	84	83	82	81	79	78	76	40
7	4	83	80	79	79	78	78	77	76	75	74	73	72	70	69
8	5	109	105	104	104	103	102	101	100	99	98	96	94	40	40
9	6	99	95	95	94	93	93	92	91	90	89	87	86	84	40
10	7	91	87	87	86	86	85	84	84	83	81	80	79	77	75
Coluna	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O

**Quadro 4 - Effectivos totais do QP e em RV/RC**

Linha (*Considera-se que ocorrem em média 40 promoções a coronel por ano)

Linha	EFFECTIVOS						
	M/A	Ingresso no QP	AM CAP/SUB	RV/RC	EFFECTIVOS		Prom. COR*
					CAP/SUB	MAJ/TCOR	
1							
2							
3							
4	1	107	963	341	1304	899	41,8%
5	2	98	976	328	1304	900	47,2%
6	3	90	897	407	1304	903	52,4%
7	4	83	827	477	1304	901	58,2%
8	5	109	1190	114	1304	897	42,4%
9	6	99	1081	223	1304	898	47,7%
10	7	91	994	310	1304	901	53,1%

Coluna A B C D E F G

Quadro 5 - Escolha da Modalidade de Acção

Linha

Linha	CRITÉRIOS	Peso	M/A 1		M/A 2		M/A 3		M/A 4		M/A 5		M/A 6		M/A 7	
			Cl.	Ptos	Cl.	Ptos	Cl.	Ptos	Cl.	Ptos	Cl.	Ptos	Cl.	Ptos	Cl.	Ptos
3	Custos	3	1,29	3,87	1,18	3,54	1,08	3,24	1,00	3,00	1,31	3,93	1,19	3,57	1,10	3,30
4	Bem-estar	2	1,00	2,00	1,11	2,22	1,11	2,22	1,11	2,22	1,22	2,44	1,22	2,44	1,22	2,44
5	Motivação	3	1,39	4,18	1,24	3,71	1,11	3,33	1,00	3,00	1,37	4,12	1,22	3,67	1,10	3,29
6	Rapidez	1	1,00	1,00	1,11	1,11	1,16	1,16	1,22	1,22	1,11	1,11	1,16	1,16	1,22	1,22
7	Progressiva	1	1,20	1,20	1,20	1,20	1,09	1,09	1,00	1,00	1,47	1,47	1,32	1,32	1,20	1,20
8	SOMA		6. ^a	12,25	4. ^a	11,78	2. ^a	11,04	1. ^a	10,44	7. ^a	13,07	5. ^a	12,16	3. ^a	11,45

Coluna A B C D E F G H I J K L M N O P



APÊNDICE I – CARACTERIZAÇÃO DA ACTUAL CARREIRA MILITAR

O modelo actual de carreira dos oficiais do QP do Exército, nos postos de tenente-general, major-general e coronel.

- Os actuais tenentes-generais ingressaram no QP com 21,98 anos, a promoção a coronel verificou-se com 25,60 anos de TSE e 47,58 anos de idade. A promoção a major-general verificou-se após 6,12 anos no posto de coronel e 31,72 anos de TSE e com uma idade de 53,70. A promoção a tenente-general foi após 3,60 anos em major-general e 35,32 anos de serviço efectivo após o ingresso no QP e com 57,30 anos de idade. Em 31 de Dezembro a média da idade dos tenentes-generais é de 59,05 anos e com 37,07 anos de TSE. (população: todos os generais e tenentes-generais no activo em 31 de Dezembro de 2003);
- Para major-general (*Linha 3*) e coronel (*Linha 5*) a leitura do quadro é idêntica;
- O desenvolvimento da carreira do modelo que propomos encontra-se indicado na *Linha 6*.

Linha	POSTO	Alferes	Coronel		Major-general			Tenente-general				
		Idade	TSE	Idade	Tempo em COR	TSE	Idade	Tempo MGen	TSE	Idade	TSE 31/12/03	Idade 31/12/03
1												
2	Ten-Gen	21,98	25,60	47,58	6,12	31,72	53,70	3,60	35,32	57,30	37,07	59,05
3	Maj-Gen	22,95	26,49	49,44	5,62	32,11	55,06				34,00	56,95
4	Of. Gen	22,65	26,22	48,87	5,77	31,99	54,64					
5	Coronel	24,08	24,91	48,99							27,66	51,74
6	Proposta	24,34	22,50	46,84	5,00	27,50	51,84	4,00	31,50	55,84		
Coluna	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

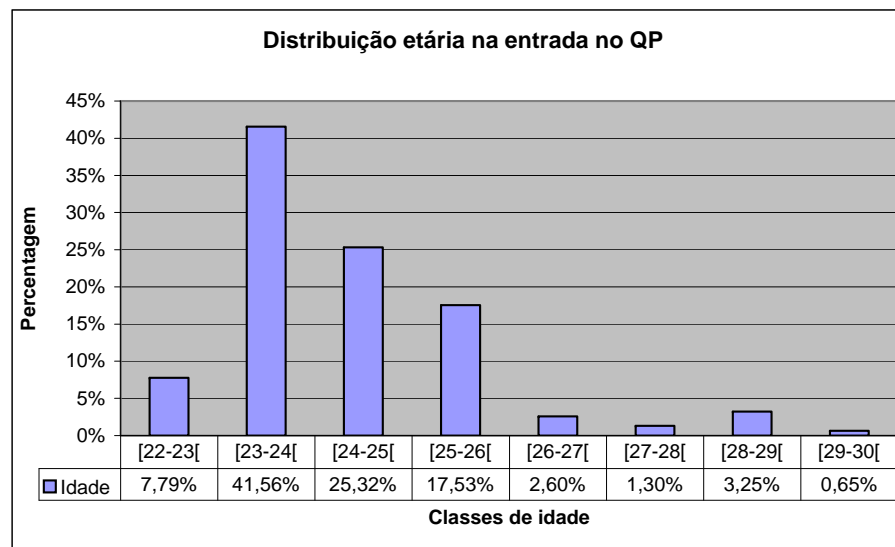


APÊNDICE J – MÉDIA DE IDADE NA ENTRADA PARA O QP

LISTA ACTUAL DE OFICIAIS NO ACTIVO, RELATIVA A 01JUL2003

Unidade: Anos

		01-10-2001	01-10-2002	01-10-2003
INF	Máximo	28,86	28,17	28,35
	Média	24,46	24,60	24,55
	Mínimo	22,68	23,00	22,79
	Desv Pad	1,32	1,37	1,19
ART	Máximo	25,49	28,17	28,07
	Média	23,90	24,44	24,45
	Mínimo	23,05	23,29	23,03
	Desv Pad	0,67	1,67	1,61
CAV	Máximo	26,28	25,43	25,68
	Média	24,40	24,14	24,21
	Mínimo	22,98	22,77	23,31
	Desv Pad	1,08	1,16	0,87
SAM	Máximo	27,37	25,34	25,79
	Média	24,15	23,83	24,05
	Mínimo	22,89	22,80	22,95
	Desv Pad	1,27	0,99	1,15
ENG/ TM/ MAT	Máximo	29,14		
	Média	24,52		
	Mínimo	22,89		
	Desv Pad	1,71		
Curso	N.º observ	72	40	42
	Máximo	29,14	28,17	28,35
	Média	24,31	24,34	24,37
	Mínimo	22,68	22,77	22,79
	Desv Pad	1,28	1,33	1,21
Curso	N.º observ	154	Percentil 95	27,00
	Máximo	29,14	Percentil 93	26,00
	Média	24,34	Percentil 75	25,00
	Mínimo	22,68	Mediana	24,00
	Desv Pad	1,27	Percentil 8	23,00



Class.	N.º Obs.	%	% Acum	3 Classes	Amostra:	154
[22-23[12	7,79%	7,79%	7,79%	Máximo:	29,14
[23-24[64	41,56%	49,35%	84,42%	Média:	24,34
[24-25[39	25,32%	74,68%		Mínimo:	22,68
[25-26[27	17,53%	92,21%		Desv Pad:	1,27
[26-27[4	2,60%	94,81%	7,79%		
[27-28[2	1,30%	96,10%			
[28-29[5	3,25%	99,35%			
[29-30[1	0,65%	100,00%			

Foram considerados todos os oficiais que ingressaram no QP, oriundos da AM, entre 2001 e 2003 – 3 cursos gerais



ANEXOS



**ANEXO A – QUANTITATIVO DE OFICIAIS ORIUNDOS DA AM QUE TRANSITAM
PARA A SITUAÇÃO DE RESERVA ATÉ 2013 POR ATINGIREM O
LIMITE DE IDADE**

A/S	RESERVAS POR LIMITE DE IDADE											
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	
Infantaria	12	7	16	14	5	18	12	10	10	13	12	129
Artilharia	4	2	4	3	3	3	5	4	5	5	10	48
Cavalaria	0	1	4	3	2	6	2	3	3	3	3	30
Engenharia	1	0	2	1	1	2	1	5	5	6	5	29
Transmissões	6	1	0	3	2	4	3	4	4	1	6	34
Adm. Militar	9	1	3	4	3	6	17	4	5	8	3	63
Material			2	1		1	1	2		3	2	12
SOMA	32	12	31	29	16	40	41	32	32	39	41	345

FONTE: Direcção de Administração e Mobilização de Pessoal, Nov 2003



ANEXO B - PROJEÇÃO DE QUADROS ESPECIAIS COM BASE NOS QUADROS ORGÂNICOS DE PESSOAL

Categoria de Oficiais

CURSOS/ INGRESSO	QEsp	COR		TCOR		MAJ		CAP/SUB		TOTAL		
		Ex	FEx	Ex	FEx	Ex	FEx	Ex	FEx	Ex	FEx	SOMA
Licenciatura Ingresso AM	INF	52	24	111	32	122	16	459	11	744	83	827
	ART	22	11	45	10	77	6	202	5	346	32	378
	CAV	22	6	47	9	63	4	161	2	293	21	314
	Subtotal	96	41	203	51	262	26	822	18	1383	136	1519
	ENG	14	4	42	8	53	2	146	2	255	16	271
	TM	12	2	28	8	48	2	87	2	175	14	189
	MAT	12	2	19	3	24	1	55	1	110	7	117
	Subtotal	38	8	89	19	125	5	288	5	540	37	577
	ADMIL	18	4	46	13	53	2	169	2	286	21	307
	Subtotal	18	4	46	13	53	2	169	2	286	21	307
Licenciatura Ingresso AM e por Concurso	MED	6	1	42	9	32	2	78	1	158	13	171
	FARM	1	0	2	2	3	1	10	0	16	3	19
	VET	1	0	2	1	5	1	12	0	20	2	22
	DENT	0	0	1	0	1	0	7	0	9	0	9
	Subtotal	8	1	47	12	41	4	107	1	203	18	221
Licenciatura Ingr. Concurso	SAP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	JUR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Subtotal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bacharelato Ingresso ESPE	TEDT	1	0	6	0	15	0	34	0	56	0	56
	CBMUS	0	0	2	0	1	0	5	0	8	0	8
	TEXPLTM	0	0	0	0	3	0	31	1	34	1	35
	TMANTM	0	0	0	1	3	2	20	1	23	4	27
	TMANMAT	0	0	2	1	5	1	70	2	77	4	81
	TPESSECR	0	0	1	8	17	13	232	7	250	28	278
	TTRANS	0	0	2	0	5	2	49	3	56	5	61
	Subtotal	1	0	13	10	49	18	441	14	504	42	546
TOTAL		161	54	398	105	530	55	1827	40	2916	254	3170

FONTE: Divisão de Pessoal/Estado-Maior do Exército, Jun 2004



ANEXO C – FUNÇÕES MILITARES

Função Comando (EMFAR, 2003, Art. 35.º) – A função comando traduz-se no exercício da autoridade que é conferida a um militar para dirigir, coordenar e controlar comandos, forças, unidades e estabelecimentos. O exercício da autoridade conferida pelas leis e regulamentos é acompanhado da correspondente responsabilidade, que não é delegável, sendo o comandante o único responsável, em todas as circunstâncias, pela forma como as forças ou unidades subordinadas cumprem as missões atribuídas.

Função Direcção ou Chefia (EMFAR, 2003, Art. 36.º) – A função direcção ou chefia traduz-se no exercício da autoridade que é conferida a um militar para dirigir, coordenar e controlar estabelecimentos e órgãos militares. O exercício da autoridade conferida pelas leis e regulamentos é acompanhado da correspondente responsabilidade, que não é delegável, sendo o director ou chefe o único responsável, em todas as circunstâncias, pela forma como os estabelecimentos e órgãos militares subordinados cumprem as missões atribuídas.

Função Estado-Maior (EMFAR, 2003, Art. 37.º) – A função estado-maior consiste na prestação de apoio e assessoria ao comandante, director ou chefe e traduz-se, designadamente, na elaboração de estudos, informações, directivas, planos, ordens e propostas tendo em vista a preparação e a transmissão da tomada de decisão e a supervisão da sua execução.

Função execução (EMFAR, 2003, Art. 38.º) – A função execução traduz-se na realização das acções praticadas pelos militares integrados em forças, unidades, estabelecimentos e órgãos tendo em vista, principalmente, a preparação para o combate, o combate e o apoio ao combate no âmbito da defesa militar da República, bem como na satisfação dos compromissos internacionais assumidos, neles se incluindo a participação em operações de apoio à paz e acções humanitárias, a colaboração em tarefas de interesse público e a cooperação técnico-militar. Incluem-se as actividades que abrangem, designadamente, as áreas de formação profissional, instrução e treino, logística, administrativa e outras de natureza científica, tecnológica e cultural. Integram-se também as actividades de docência e de investigação em estabelecimentos militares.



ANEXO D – INGRESSOS NO QP ENTRE 1995 E 2003

Curso de Formação - AM	Quadro Permanente	
Ano de Admissão	Ano de Ingresso	Ingressos no QP
1990	1995	78
1991	1996	57
1992	1997	33
1993	1998	47
1994	1999	24
1995	2000	61
1996	2001	65
1997	2002	63
1998	2003	48
		476

FONTE: DIVISÃO DE PESSOAL/EME, NOV 2003

**ANEXO E – ESCALAS INDICIÁRIAS DE CARREIRAS****REGIME GERAL – Pessoal Técnico Superior**

CATEGORIAS	Escalaões			
	1	2	3	4
Assessor Principal	<u>710</u>	770	830	900
Assessor	610	660	690	<u>730</u>
Técnico Superior Principal	<u>510</u>	560	590	650
Técnico Superior 1.ª Classe	460	475	500	<u>545</u>

DOCENTES UNIVERSITÁRIOS

CATEGORIAS	Escalaões			
	1	2	3	4
Professor Catedrático	<u>285</u>	300	310	330
Prof. Associado c/ Agregação	245	255	265	<u>285</u>
Prof. Ass. e Prof. Aux. c/ Agreg.	<u>220</u>	<u>230</u>	250	260
Professor Auxiliar	195	210	<u>230</u>	<u>245</u>

MÉDICOS

CATEGORIAS	Escalaões					
	1	2	3	4	5	6
Chefe Serviço	175	185	195	200		
Assist. Grad.	<u>145</u>	160	170	175	180	185
Assistente	120	130	135	140	<u>145</u>	

FONTE: CIRCULAR N.º 10/2004, DE 4 DE MAIO (CHEFIA DE ABONOS E TESOURARIA/EXÉRCITO)